IL BESTSELLER DEI NAVY SEAL

PER VINCERE ★★★★

NELLA VITA E NEL LAVORO

MAI DIRE MAI

JOCKO WILLINK E LEIF BABIN

PIEMME

IL BESTSELLER DEI NAVY SEAL

PER VINCERE ★★★★

NELLA VITA E NEL LAVORO

MAI DIRE MA

JOCKO WILLINK E LEIF BABIN

PIEMME

Il libro

Un buon leader non cerca scuse: trova sempre un modo di fare le cose. Se non metti nulla in discussione, nulla migliorerà. L'esitazione è un nemico che fa perdere opportunità. L'ego annebbia e distrugge ogni cosa. Disciplina significa libertà: metti la sveglia e buttati giù dal letto appena suona. Non arrenderti.

E soprattutto, mai, ma proprio mai, dire ma. Questa è la regola aurea per avere successo nella vita e nel lavoro: assumersi la responsabilità degli errori e non scaricare la colpa sugli altri o sulle circostanze. Sia nelle relazioni personali che sul lavoro, con i colleghi o i sottoposti, il vero leader è colui che si chiede sempre: cosa potevo fare io, dove ho sbagliato, cosa posso fare per migliorare. Solo così si costruisce un buon team e si arriva al successo.

Sono semplici, ma non facili, le regole imparate e testate sul campo – e che campi, quelli più caldi del pianeta – dagli ufficiali dei Navy SEAL Jocko Willink e Leif Babin, e se applicate portano alla vittoria. Dopo averle sperimentate con successo in battaglia e poi come istruttori nel corso di addestramento più duro che esista, quello per Navy SEAL, e dopo averle insegnate a migliaia di persone nei loro incontri di coaching, ora vogliono condividerle con tutti, insieme ad aneddoti tratti dalla loro esperienza di comandanti di alcune delle più pericolose e premiate missioni. Perché ciascuno possa vincere nella propria arena: lavoro, studio, vita privata.

Gli autori

Jocko Willink è un ex ufficiale dei Navy SEAL. Come comandante della Task Unit Bruiser, la stessa di cui faceva parte Chris Kyle, autore di *American Sniper*, ha diretto le operazioni dei SEAL durante la battaglia di Ramadi, in Iraq. La Task Unit Bruiser è stata l'unità più decorata della Seconda guerra del Golfo. In seguito è diventato ufficiale responsabile del training di tutti i SEAL Team della West Coast. È stato decorato con una Silver e una Bronze Star, oltre a numerosi altri riconoscimenti. Dopo il ritiro, insieme a Leif Babin, ha fondato Echelon Front, che si occupa di coaching per le imprese e i privati. *Mai dire ma*, scritto con Leif Babin, è un caso editoriale, in classifica da anni negli USA e tradotto in 14 Paesi.

Leif Babin un ex ufficiale dei Navy SEAL. Ha fatto parte della Task Unit Bruiser insieme a Willink, e ha partecipato alla vittoriosa battaglia di Ramadi. Ha ricevuto una Silver Star, due Bronze Star e una Purple Heart. Ha fondato, insieme a Willink, Echelon Front, e firmato con lui il bestseller *Mai dire ma.*

Jocko Willink
Leif Babin

MAI DIRE MA

Traduzione di Sara Puggioni

PIEMME

https://marapcana.link

https://marapcana.link

MAI DIRE MA

Dedicato a Marc Lee, Mike Monsoor e Ryan Job – tre impavidi guerrieri, compagni di squadra dei SEAL e amici – che hanno brandito coraggiosamente le loro grosse mitragliatrici nelle strade insidiose di Ramadi e hanno sacrificato la propria vita perché altri potessero vivere.

RAMADI, IRAQ
CAMP MARC LEE/
SHARKBASE
CAMP BLUE
DIAMOND
CAMP RAMADI
HURRICANE POINT
VETRERIA
ROUTE MICHIGAN
CANALE HABBANIYAH
OP VA
TA'MEEM
TURCHIA
IRAN
IRAQ
SIRIA
RAMADI
BAGHDAD
FERROVIA
BASSORA
ARABIA SAUDITA
KUWAIT
POSIZIONE USA
2015 EMILY LANGMADE

EUFRATE
OSPEDALE DI RAMADI
CAMP CORREGIDOR
CENTRO GOVERNATIVO
QUARTIERE DI MALA'AB
STADIO
RAMADI CENTROMERIDIONALE
COP EAGLE'S NEST
COP FALCON
COP GRANT
COP IRON
N
0 Metri
2.000 Metri
0 Iarde
2.000 Iarde

Premessa

La caratteristica ricorrente che ha reso grandi molti dei leader eccezionali con i quali abbiamo prestato servizio durante la nostra carriera militare era il fatto che si assumevano la responsabilità assoluta – la responsabilità totale – non solo delle cose di cui erano chiamati a rispondere, ma di tutto ciò che aveva una ricaduta sulla loro missione. Questi leader non davano colpe, non tiravano fuori giustificazioni: anziché lamentarsi delle difficoltà o dei fallimenti, elaboravano soluzioni e risolvevano problemi. Sfruttavano abilmente vantaggi, relazioni e risorse per portare a termine il proprio lavoro. Il loro ego restava in secondo piano rispetto alla missione e ai soldati. Questi leader erano dei veri condottieri.

Negli anni trascorsi da quando abbiamo lasciato il servizio attivo, abbiamo lavorato con moltissimi professionisti del mondo del lavoro, dai dirigenti di alto livello ai manager della produzione, in un ampio ventaglio di settori: finanza, edilizia, comparto manifatturiero, tecnologico ed energetico, commercio al dettaglio, ambito farmaceutico e sanitario, nonché militari, forze dell'ordine, vigili del fuoco e operatori di primo soccorso. Gli uomini e le donne che abbiamo visto primeggiare nel mondo civile praticano lo stesso genere di responsabilità. In modo analogo, i team ad alte prestazioni di maggior successo con cui abbiamo lavorato mostrano questo stesso atteggiamento mentale a tutti i livelli della loro organizzazione.

Dopo la pubblicazione di questo libro, lettori di ogni parte del mondo ci hanno detto dell'impatto fortemente positivo che il libro ha avuto sulla loro vita. Ci hanno raccontato che mettere in pratica i principi in esso contenuti li ha cambiati in meglio: un dipendente più produttivo, un coniuge più disponibile o un genitore più impegnato. Quando le persone smettono di cercare scuse, di dare la colpa agli altri e si assumono la responsabilità di tutti gli aspetti della loro vita, sono spinte ad agire per risolvere i problemi. Sono leader migliori, seguaci migliori, membri di una squadra più affidabili

e attivamente propositivi, e più abili nel condurre con forza al compimento della missione. Ma sono anche umili, in grado di evitare che il proprio ego danneggi le relazioni e abbia un impatto negativo sulla missione e sul team.

Abbiamo sentito storie innumerevoli su come l'applicazione di questi principi di leadership militare abbia aiutato le persone a portare a termine ciò che altri, o persino i diretti interessati, avevano creduto impossibile. *Mai dire ma* ha aiutato individui di ogni parte del mondo ad avviare una società o un'organizzazione no-profit di successo, ad avere una promozione importante, un lavoro migliore con più responsabilità e opportunità di crescita, a fare numeri ben al di là delle aspettative, a ottenere un riconoscimento speciale come membro eccezionale di una squadra o a raggiungere i propri obiettivi, quali che fossero.

Ogni giorno sentiamo nuove storie: persone diverse, settori diversi, industrie diverse. I particolari cambiano. Le persone non sono tutte uguali. Ci sono sempre sottili differenze nel modo in cui accadono le cose, ma il risultato è in definitiva lo stesso. «Non riesco a credere che funzioni così bene» è uno dei commenti più frequenti.

I principi sono semplici, non facili. È dura assumersi la responsabilità degli errori e dei fallimenti. Tuttavia, farlo è la chiave dell'apprendimento, dell'elaborazione di soluzioni e, in definitiva, della vittoria. Coloro che applicano con successo questi principi surclassano tutti gli altri.

Dopo la pubblicazione di *Mai dire ma* i principi fondamentali della leadership di combattimento che abbiamo imparato sul campo di battaglia in Iraq sono stati illustrati, compresi e messi in pratica da centinaia di migliaia di lettori di tutto il mondo. Abbiamo lavorato con ancora più persone attraverso la nostra società di consulenza sulla leadership, Echelon Front, e abbiamo raggiunto un vasto pubblico sui social media. Abbiamo anche avuto la fortuna di ricevere feedback quotidiani da molti di loro. Le reazioni sono state incredibili.

Ecco alcuni commenti dei lettori: un libro che «mi ha cambiato la vita», è stato «il miglior testo sulla leadership che abbia mai letto» e «proprio quello che mi serviva sentire». Gli stessi lettori spiegano che hanno imparato ancora più cose rileggendo il libro per la seconda, la terza o la quarta volta. Non può esserci complimento migliore per degli autori che notare la quantità di copie che abbiamo autografato con le pagine evidenziate in colori diversi, sottolineate, piene di orecchie e con i margini

fitti di appunti scribacchiati, testimonianza dell'uso del libro come agile testo di riferimento per leader motivati che affrontano sfide lavorative ed esistenziali. Simili testimonianze spingono anche noi a lavorare con impegno ancora maggiore.

Vedere la portata straordinaria delle tesi contenute nel nostro libro è stato molto significativo per noi. L'abbiamo scritto per aiutare altri – leader e aspiranti tali – a essere migliori: a condurre una vita più completa e soddisfacente, a essere persone più impegnate ed efficaci, ad avere maggiore impatto sul benessere delle persone che li circondano.

Aiutare gli altri a vivere un'esistenza migliore è anche una maniera per onorare il lascito e l'eredità di coloro con i quali abbiamo prestato servizio in guerra e che hanno sacrificato se stessi. A loro dobbiamo tutto.

Crediamo in questi principi perché abbiamo visto gli straordinari risultati che ne derivano, non solo sul campo di battaglia, ma anche nel mondo del lavoro e della vita personale. Aspettiamo con impazienza che il messaggio continui a diffondersi sempre di più e che l'atteggiamento mentale della responsabilità assoluta metta in grado tutti i leader, i seguaci, e in definitiva ciascuno di noi, di essere più efficaci e di raggiungere il proprio fine ultimo: guidare e vincere.

DIAMOCI DA FARE.

Jocko Willink e Leif Babin

Prefazione

«Quindi ero là…»

Un sacco di racconti di guerra autocelebrativi iniziano così. Nei SEAL Team ci prendevamo gioco di quelli che raccontano storie abbellite su se stessi. Un tipico sfottò sulle imprese dei SEAL in genere comincia così: «E quindi, giuro, ero là, sprofondato fino alle ginocchia nelle bombe a mano…».

Questo libro non vuol essere l'incensata storia di guerra di un singolo. In quanto SEAL, noi lavoriamo come una squadra di individui di altissimo livello e dotati di molteplici talenti, individui che hanno superato un duro addestramento militare e una selezione rigorosa che probabilmente non hanno equivalenti al mondo. Ma nei SEAL ruota tutto attorno al team: la somma è molto superiore alle parti. Noi definiamo la nostra comunità di professionisti della guerra come "i team". Definiamo noi stessi "uomini di team". Questo libro descrive le operazioni di combattimento e l'addestramento dei SEAL attraverso gli occhi di chi scrive – dalla nostra prospettiva individuale – e applica quell'esperienza all'ambito della leadership e del management nel mondo del lavoro.

Tuttavia, le operazioni dei SEAL non erano incentrate su di noi in quanto individui; le nostre storie raccontano del plotone e dell'unità operativa dei SEAL che abbiamo avuto la fortuna di guidare. Chris Kyle, il cecchino dei SEAL autore del bestseller *American Sniper*, da cui è stato tratto il film, era uno dei membri del plotone e dell'unità operativa: cecchino capo del plotone Charlie e uomo di punta della Task Unit Bruiser. Ha giocato un ruolo negli esempi di combattimento citati in questo libro, come una serie di altri compagni di squadra che, sebbene meritino un riconoscimento, rimangono fuori dalla luce dei riflettori. Le storie di guerra raccontate in questo libro non sono soltanto nostre, tutt'altro; parlano dei fratelli e dei

leader con cui abbiamo prestato servizio e al cui fianco abbiamo combattuto: il team. Gli scenari di guerra descrivono in che modo abbiamo affrontato gli ostacoli lavorando come una squadra, e li abbiamo superati insieme. In fin dei conti, non può esserci leadership se non c'è una squadra.

Fra la guerra del Vietnam e la guerra globale al terrorismo, l'esercito americano ha vissuto un periodo di trent'anni senza praticamente operazioni di combattimento prolungate. Con l'eccezione di alcuni conflitti lampo (Grenada, Panama, Kuwait, Somalia), solo una manciata di leader militari ha avuto un'esperienza di combattimento reale e significativa. Mano a mano che coloro che si erano trovati in situazioni di combattimento serie nella giungla del Vietnam andavano in pensione, le loro lezioni di leadership sul campo di battaglia venivano dimenticate.

Le cose sono cambiate l'11 settembre 2001, quando il terrificante attacco terroristico sul territorio degli Stati Uniti ha precipitato nuovamente l'America in un conflitto duraturo. Oltre un decennio di guerra continua e di difficili operazioni di combattimento in Iraq e in Afghanistan ha dato vita a una nuova generazione di leader nei ranghi delle forze armate americane. Questi comandanti si sono forgiati non nelle aule con la teoria e un addestramento ipotetici, ma mediante esperienze concrete al fronte: la prima linea[1]. Le teorie della leadership sono state testate in combattimento; le ipotesi sottoposte alla prova del fuoco. In tutti i ranghi delle forze armate statunitensi sono state riscritte, col sangue, lezioni di guerra dimenticate. Alcuni principi di leadership elaborati durante l'addestramento si sono dimostrati inefficaci nel combattimento reale. Di conseguenza, le abilità vincenti sono state perfezionate mentre quelle che non si erano dimostrate all'altezza sono state messe da parte per creare una nuova generazione di leader militari a tutti i livelli in ogni settore delle forze armate americane – esercito, marines, marina, aeronautica – e di quelle dei nostri alleati. I Navy SEAL Team sono stati in prima linea in questa trasformazione e sono emersi dai trionfi e dalle tragedie della guerra con una comprensione articolata di ciò che è necessario negli ambienti più ostili che si incontrano in combattimento.

Tra le nuove generazioni di leader militari ci sono molte storie di guerra. Dopo anni di operazioni coronate da successo, tra cui l'eroico raid che portò

all’uccisione di Osama bin Laden, i Navy SEAL hanno suscitato l’interesse dell’opinione pubblica e ottenuto più attenzione di quanta la maggior parte di noi desiderasse. Le luci della ribalta hanno rivelato aspetti della nostra organizzazione che sarebbero dovuti rimanere segreti. In questo libro stiamo bene attenti a non sollevare ulteriormente quel velo. Non parliamo di programmi classificati né violiamo gli accordi di riservatezza cui sono vincolate le nostre esperienze operative.

Sono stati scritti molti memoriali sui SEAL: alcuni da persone esperte e rispettate che volevano far conoscere le azioni eroiche e i traguardi conseguiti dalla nostra tribù; altri, purtroppo, da SEAL che non avevano dato grossi contributi alla comunità. Come molti dei nostri compagni, non vedevamo di buon occhio la pubblicazione di libri su questo argomento.

E allora perché abbiamo deciso di scriverne uno? Nel nostro ruolo di leader sul campo di battaglia, abbiamo appreso lezioni di enorme valore dai successi e dai fallimenti. Abbiamo commesso degli errori e abbiamo imparato da essi, scoprendo cosa funziona e cosa no. Abbiamo addestrato leader dei SEAL e li abbiamo osservati applicare con lo stesso successo su campi di battaglia difficili i principi che noi avevamo imparato. Poi, mentre lavoravamo con le aziende nel settore civile, abbiamo visto di nuovo i principi di leadership che avevamo seguito in combattimento condurre alla vittoria le società e i dirigenti che avevamo addestrato.

Abbiamo scritto questo libro con l’obiettivo di fissare quei fondamenti di leadership per le future generazioni, in modo che non vengano dimenticati e che, mentre nuove guerre iniziano e finiscono, quelle lezioni cruciali non debbano essere reimparate da capo… riscritte con altro sangue. L’abbiamo pubblicato perché quelle lezioni possano continuare a influenzare i team al di fuori del campo di battaglia in tutte le situazioni in cui la leadership è importante: qualunque azienda, team o organizzazione in cui un gruppo di persone si sforza di raggiungere un obiettivo e portare a termine una missione.

Chi siamo noi per scrivere un libro del genere? Potrebbe sembrare che chiunque sia convinto di potere scrivere un testo sulla leadership necessariamente si ritenga l’incarnazione di ciò che ogni leader dovrebbe aspirare a essere. Ma noi siamo ben lungi dall’essere perfetti, continuiamo a imparare e a migliorare ogni giorno, proprio come deve fare qualunque

leader onesto con se stesso. Siamo solo stati abbastanza fortunati da sperimentare una serie di sfide di leadership che ci hanno insegnato lezioni importanti. Questo libro è il nostro tentativo migliore di trasmettere tali lezioni, non da un piedistallo o da una posizione di superiorità, bensì da una prospettiva umile, in cui si vedono ancora le cicatrici lasciate dai nostri fallimenti.

Noi siamo Jocko Willink e Leif Babin, ufficiali dei SEAL che hanno prestato servizio insieme a Ramadi, in Iraq, durante la Seconda guerra del Golfo. Lì, abbiamo toccato con mano le difficoltà della guerra, quelle che rendono umili. Abbiamo avuto la fortuna di formare, addestrare e guidare team vincenti dalle prestazioni elevate che si sono dimostrati eccezionalmente efficaci. Abbiamo visto di persona i rischi della superficialità, dato che operavamo su un campo di battaglia dove la possibilità che la nostra posizione fosse annientata in qualunque momento da guerriglieri nemici ben armati era molto reale. Sappiamo cosa significa fallire: sbandarsi, essere colti di sorpresa, aggirati o semplicemente sconfitti. Sono state le lezioni più dure, ma forse le più importanti. Abbiamo imparato che la leadership esige di credere nella missione e richiede una determinazione ferrea, soprattutto quando gli scettici dubitano che la vittoria sia possibile. In qualità di leader dei SEAL abbiamo elaborato, testato, confermato e acquisito una serie di lezioni di leadership come pure buone prassi organizzative e di management. Dopodiché abbiamo costruito e messo in atto l'addestramento di leadership e abbiamo contribuito a scrivere la dottrina per la prossima generazione di SEAL.

La nostra unità ha prestato servizio per gran parte di quella nota come la "battaglia di Ramadi". Ma questo libro non è un resoconto storico di quelle operazioni di combattimento. In un volume conciso come questo non è possibile raccontare le storie di servizio e sacrificio degli uomini e delle donne dell'esercito americano che hanno prestato servizio, combattuto, sono stati feriti e sono morti laggiù. Noi autori, e i SEAL con cui eravamo a Ramadi, siamo rimasti profondamente colpiti dal coraggio, dalla dedizione, dalla professionalità, dall'altruismo e dal sacrificio mostrati dalle unità in cui abbiamo prestato servizio.

All'interno della "Banda di Fratelli" che ha combattuto la battaglia di Ramadi c'era la nostra unità operativa dei SEAL: Naval Special Warfare

Task Unit Bruiser. Di nuovo, le esperienze sul campo di cui si parla nei prossimi capitoli non hanno un intento di cronaca storica. Anche se abbiamo usato delle citazioni per trasmettere il messaggio delle conversazioni che si svolsero tra noi, esse non sono precise e risentono del tempo intercorso, dei vincoli imposti dal format e dell'incertezza della memoria. Le nostre esperienze di combattimento nei SEAL descritte in questo libro sono state accuratamente riviste o modificate per tenere segrete tattiche, tecniche e procedure specifiche e per proteggere informazioni riservate relative al momento e al luogo in cui si sono svolte determinate operazioni e a chi vi ha preso parte. Il manoscritto è stato sottoposto alla procedura di sicurezza del Pentagono, che l'ha approvato, in obbedienza alle direttive del dipartimento della Difesa. Abbiamo fatto del nostro meglio per proteggere l'identità dei fratelli dei SEAL Team con cui abbiamo prestato servizio e di quelli che sono tuttora attivi in zone pericolose. Sono professionisti silenziosi e non cercano riconoscimenti. Ci siamo assunti la responsabilità di proteggerli con la massima serietà.

Abbiamo adottato le stesse precauzioni con il resto dei guerrieri dell'unità di combattimento Ready First. Abbiamo usato quasi sempre solo il grado per identificare quei soldati e quei marines coraggiosi. Non è assolutamente per sminuirli, ma solo per garantire loro privacy e sicurezza.

Analogamente, abbiamo fatto il possibile per proteggere i clienti della nostra società di consulenza sulla leadership e il management, la Echelon Front. Ci siamo astenuti dall'usare i nomi delle aziende, abbiamo cambiato i nomi delle persone, camuffato informazioni specifiche del settore e in alcuni casi alterato la posizione dei manager e delle industrie per proteggere l'identità delle persone e delle società. La loro riservatezza è sacrosanta. Benché le storie delle lezioni imparate nel mondo del business si basino direttamente sulle nostre esperienze reali, in alcuni casi abbiamo messo assieme situazioni, condensato tempistiche e modificato vicende per sottolineare con maggior chiarezza i principi che cerchiamo di illustrare.

L'idea di questo libro è nata quando ci siamo resi conto che i principi decisivi per il successo dei SEAL sul campo di battaglia – il modo in cui i SEAL addestrano e preparano i propri leader, il modo in cui plasmano e costruiscono team a prestazioni elevate e il modo in cui comandano in combattimento – sono applicabili direttamente al successo in qualunque

gruppo, organizzazione, società, settore produttivo e, a un livello più ampio, nella vita nel suo complesso. Questo libro fornisce al lettore la nostra formula del successo: l'atteggiamento mentale e i principi guida che consentono ai leader e alle unità di combattimento dei SEAL di ottenere risultati straordinari. Esso dimostra in che modo applicarli direttamente al business e alla vita per conseguire la vittoria.

1. Sulla base delle nostre lezioni di leadership imparate in prima linea (in inglese *echelon front*) sul campo di battaglia, abbiamo chiamato la nostra società Echelon Front.

Introduzione

Ramadi, Iraq: il dilemma del leader in combattimento

Leif Babin

Mentre il convoglio di Humvee [1] si fermava sulla strada lungo il canale si udiva solo il basso rombo dei motori diesel. I campi coltivati e le palme da dattero si estendevano nel buio in tutte le direzioni. La notte era silenziosa. Solo l'occasionale abbaiare di un cane in lontananza e una solitaria luce tremolante rivelavano l'esistenza del villaggio oltre i campi e le palme. Se i rapporti dell'intelligence erano precisi, quel villaggio dava rifugio a un leader terrorista di alto livello e forse al suo entourage di guerriglieri ben armati. L'oscurità avvolgeva la strada e sottraeva alla vista i dintorni. Dalla nostra posizione non si vedevano luci, ma attraverso il bagliore verdastro dei visori notturni riuscivamo a scorgere un'attività frenetica: un plotone di Navy SEAL equipaggiati di elmetto, giubbotto antiproiettile, armi e mimetica, insieme a un'unità di soldati iracheni, scesi dai veicoli e dispiegati in formazione di pattuglia.

Un artificiere si spinse in avanti e controllò un ponte sterrato che scavalcava il canale poco più avanti. I guerriglieri spesso piazzavano ordigni letali in quelle strettoie naturali. Alcuni erano abbastanza potenti da spazzar via un veicolo e tutti i suoi occupanti in un inferno di schegge di metallo e calore rovente. Per il momento, la strada sembrava sgombra; l'unità d'assalto dei SEAL e i soldati iracheni attraversarono furtivamente il ponte a piedi, diretti verso un gruppo di edifici dove, secondo le informazioni, si rifugiava il terrorista. Guerrigliero particolarmente pericoloso, responsabile della morte di soldati americani, forze di sicurezza irachene e civili innocenti, il famigerato emiro di Al Qaida in Iraq era riuscito a sfuggire alla cattura per mesi. Quella era un'opportunità decisiva per prenderlo o ucciderlo prima che colpisse di nuovo.

La forza d'assalto percorse una stradina stretta tra gli alti muri delle abitazioni e si avvicinò alla porta dell'edificio che era l'obiettivo

dell’incursione.

BUM!

Il botto assordante della carica esplosiva usata per far saltare la porta riecheggiò nella notte silenziosa. Un dannatissimo campanello d’allarme per gli occupanti della casa mentre l’ingresso esplodeva e uomini armati fino ai denti sciamavano all’interno. Gli Humvee attraversarono il ponte, percorsero una stradina dove passava un solo veicolo alla volta e si fermarono a distanza di sicurezza attorno all’edificio bersaglio. Nella torretta di ciascun veicolo c’era un SEAL che manovrava una mitragliatrice pesante, pronto a fornire copertura se le cose si fossero messe male.

Io ero il comandante della forza di terra, il SEAL di grado più elevato responsabile dell’operazione. Ero appena sceso dal veicolo di testa sulla strada vicina all’edificio quando d’un tratto qualcuno urlò: «Uno squirter!». Era stato il nostro artificiere ad aver visto lo “squirter”, ossia una persona che scappava dall’edificio obiettivo del raid. Forse era il terrorista o qualcuno che sapeva dove si trovava. Non potevamo lasciarlo fuggire. L’artificiere e io eravamo gli unici in posizione per inseguirlo, così ci mettemmo a correrglì dietro. Lo tallonammo lungo uno stretto vicolo, attorno a un gruppo di edifici e poi per un’altra stradina buia parallela a quella dove avevamo parcheggiato gli Humvee. Finalmente gli fummo addosso: un iracheno di mezza età con addosso la *dishdasha*, la veste tradizionale araba. Lo facemmo stendere subito a terra e gli bloccammo le mani, come eravamo addestrati a fare. Non aveva armi, però poteva avere una granata in tasca o, peggio, una cintura esplosiva sotto gli indumenti. Chiunque fosse associato a un terrorista di quel livello avrebbe potuto indossare ordigni del genere e noi non potevamo escludere quella possibilità. Dovevamo perquisirlo in fretta.

Realizzai in quell’istante che eravamo soli, completamente separati dalla nostra unità. Il resto dei SEAL non sapeva dove fossimo, non c’era stato tempo per comunicarglielo. Non ero neanche sicuro di dove ci trovassimo rispetto a loro. Attorno a noi c’erano finestre oscurate e tetti di edifici non perlustrati, dove potevano essere in agguato guerriglieri nemici pronti ad attaccarci da un momento all’altro, scatenando l’inferno contro di noi. Dovevamo tornare indietro e riunirci ai nostri il prima possibile.

Non avevamo fatto ancora in tempo ad ammanettare l'uomo per iniziare a perquisirlo che udii un movimento. Mentre guardavo lungo il vicolo con il visore notturno, d'un tratto, sette o otto uomini girarono l'angolo a meno di quaranta metri da noi. Erano pesantemente armati e si avvicinavano rapidamente. Per una frazione di secondo dubitai di quello che stavo vedendo, ma non c'era dubbio: la forma inconfondibile dei fucili AK-47, un lanciarazzi portatile RPG-7[2] e almeno una mitragliatrice alimentata a nastro. Non erano lì per scambiare convenevoli.

Noi – l'artificiere e io – ce la stavamo vedendo proprio brutta. L'iracheno che avevamo fermato era un possibile terrorista e non l'avevamo ancora perquisito: la situazione presentava enormi rischi. Dovevamo riunirci al resto del gruppo. Eravamo in due davanti a una forza nemica superiore di numero e con una potenza di fuoco maggiore. Dovevo assolutamente riprendere il mio ruolo di comandante sul terreno, lasciar perdere la gestione di prigionieri e riassumere il controllo della forza d'assalto, dei veicoli e del coordinamento con il supporto a distanza. E dovevo farlo immediatamente.

Ero già stato in Iraq, ma non mi ero mai trovato in una situazione del genere. Anche se il combattimento è spesso protagonista di film e videogiochi, quello non era un film e men che meno un gioco. Avevamo di fronte uomini pesantemente armati e pericolosi decisi a uccidere soldati americani e iracheni. Se uno di noi fosse finito nelle loro mani, poteva aspettarsi di essere torturato in modi indicibili e poi decapitato in video perché tutto il mondo potesse assistere.

Con il sangue che pompava e l'adrenalina crescente, sapevo che ogni frazione di secondo era importante. Una situazione del genere era in grado di sopraffare il leader più competente e il veterano più navigato. Ma mi risuonarono in testa le parole del mio diretto superiore – il comandante dell'unità operativa, il tenente comandante Jocko Willink –, parole che avevo sentito ripetere per tutto un anno di addestramento e preparazione intensivi: "Rilassati. Guardati attorno. Prendi una decisione". Il nostro plotone e l'unità operativa dei SEAL erano stati addestrati in decine di situazioni disperate, caotiche e soverchianti per essere preparati a momenti come questo. Avevo capito come applicare le leggi del combattimento che Jocko ci aveva insegnato: Coprire e muoversi, Semplice, Stabilire priorità e

agire, Comando decentrato. Le leggi del combattimento erano la chiave non solo per sopravvivere in situazioni del genere, ma per reagire attivamente, mettendoci in grado di dominare totalmente il nemico e *vincere*. Quelle leggi guidarono la mia mossa successiva.

Stabilire priorità: fra tutte le emergenze di quel momento, se non avessi affrontato per prima cosa i combattenti nemici che ci sarebbero stati addosso nel giro di qualche secondo nulla avrebbe più avuto importanza. Peggio ancora, avrebbero continuato ad attaccare e avrebbero potuto uccidere altri SEAL della forza d'assalto. Quella era la mia priorità più urgente.

Agire: senza esitare, affrontai i nemici che si avvicinavano sparando con il mio fucile Colt M4, mirando al primo guerrigliero della fila, quello che aveva l'RPG, con tre o quattro raffiche al petto. Mentre l'uomo crollava, spostai l'arma in direzione del successivo, quindi di quello dopo ancora. I lampi e il rumore degli spari annunciarono a chiunque fosse a portata d'orecchio che era in corso uno scontro a fuoco. I nemici non l'avevano messo in conto. Andarono nel panico e quelli ancora in grado di muoversi si ritirarono precipitosamente. Alcuni strisciarono e altri trascinarono i feriti e i moribondi oltre l'angolo della strada, sparendo alla vista mentre io continuavo a sparare. Sapevo di averne colpiti almeno tre o quattro. Anche se le raffiche erano state precise, i proiettili da 5.56 mm erano troppo piccoli per avere un grande potere d'arresto. Adesso gli uomini erano dietro l'angolo, alcuni senza dubbio morti o feriti a morte. Ma di sicuro quelli che erano rimasti illesi avrebbero serrato i ranghi per attaccare di nuovo, probabilmente chiedendo rinforzi.

Dovevamo muoverci. Non c'era tempo per un piano complesso. Né mi potevo permettere il lusso di fornire indicazioni specifiche al mio compagno, l'artificiere che stava accanto a me. Dovevamo agire subito. Avevo affrontato la massima priorità – nemici armati che ci attaccavano – e con quella minaccia temporaneamente sotto controllo, la priorità successiva era ritirarci e riunirci alla forza d'assalto dei SEAL. Per farlo, io e il mio compagno utilizzammo la tattica "coprire e muoversi": lavoro di squadra. Fornii copertura di fuoco mentre lui correva portandosi in una posizione da dove avrebbe potuto coprire me. Quindi mi spostai in modo da potergli offrire copertura. In quel modo tornammo a balzi verso la nostra squadra,

tirandoci dietro il prigioniero. Non appena raggiungemmo il riparo di un muro di cemento in una stradina perpendicolare, spianai il fucile mentre l'artificiere perquisiva velocemente il prigioniero. Non trovò armi, perciò continuammo ad avanzare e ci ricongiungemmo al nostro team. Una volta arrivati, consegnammo il prigioniero alla squadra apposita annessa alla forza d'assalto. Quindi ripresi il ruolo di comandante sul terreno, dando ordine all'ufficiale responsabile dei veicoli di spostare un Humvee con la sua mitragliatrice pesante calibro .50 in un punto da cui poter respingere qualunque ulteriore attacco dalla direzione da cui erano venuti i combattenti nemici. Poi dissi all'operatore radio di mettersi in comunicazione con il Tactical Operations Center ("centro operativo tattico", TOC), distante diversi chilometri, per informarlo e far sì che si attivasse per coordinare la copertura aerea a supporto della nostra unità.

Nella mezz'ora successiva i guerriglieri cercarono di attaccarci e ci spararono addosso centinaia di raffiche. Noi però tenemmo loro testa e li respingemmo ripetutamente. L'uomo che avevamo inseguito non era il nostro obiettivo. Fu trattenuto brevemente per essere interrogato, consegnato a un centro di detenzione e poi rilasciato. Quella notte non trovammo il nostro uomo, a quanto pare l'emiro di Al Qaida in Iraq se n'era andato prima del nostro arrivo. Però uccidemmo un bel po' dei suoi combattenti e raccogliemmo informazioni preziose sull'organizzazione e i movimenti del terrorista.

Per quel che mi riguarda, il risultato più grande fu costituito dalle lezioni di leadership che imparai. Alcune erano semplici, come ad esempio la consapevolezza che prima di ogni operazione di combattimento dovevo studiare con più attenzione le mappe e memorizzare la pianta essenziale e l'area circostante l'obiettivo per quei momenti in cui non avrei potuto consultarle. Alcune riguardavano le procedure, come stabilire chiare linee guida per tutti i membri del team su quanto lontano potevamo spingerci nel dare la caccia a uno "squirter" senza coordinarci con gli altri. Altre erano strategiche: capire e applicare nel modo corretto le lezioni di combattimento ci aveva permesso non solo di sopravvivere a una situazione di pericolo, ma di dominarla. Come io e un'intera generazione di leader dei SEAL avremmo imparato, queste leggi potevano essere applicate con uguale efficacia sia durante un intenso scontro a fuoco sia in situazioni molto meno dinamiche e

a bassa intensità. Furono il mio punto di riferimento in mesi di guerriglia urbana ininterrotta a Ramadi, per tutta la mia carriera nei SEAL e anche oltre.

Quegli stessi principi sono la chiave del successo per qualunque team, sul campo di battaglia e nel mondo del lavoro: in qualsivoglia situazione in cui un gruppo di persone deve lavorare insieme per svolgere un compito e portare a termine una missione. Nel caso di una squadra, un gruppo o un'organizzazione, la comprensione e l'applicazione appropriata di queste leggi del combattimento significa una cosa soltanto: vittoria.

Leadership: l'unica cosa che conta

Leif Babin e Jocko Willink

Questo libro parla di leadership. È stato scritto per leader di team piccoli e grandi, per uomini e donne, per chiunque aspiri a migliorare se stesso. Anche se contiene storie di operazioni di combattimento dei SEAL, non è un memoriale di guerra. È invece una raccolta di lezioni imparate dalla nostra esperienza per aiutare altri leader a conseguire la vittoria. Se si rivelerà una guida utile per i leader che desiderano costruire, addestrare e condurre team vincenti con prestazioni elevate, allora avrà raggiunto il suo obiettivo.

Abbiamo notato che gli innumerevoli libri sulla leadership in circolazione si concentrano soprattutto sulle pratiche individuali e sui tratti personali del carattere. Abbiamo altresì osservato che molti programmi aziendali e società di consulenza sulla leadership fanno lo stesso. Ma senza un team – un gruppo di individui che lavora per raggiungere un obiettivo – non può esserci leadership. L'unico parametro significativo per valutare un leader è se il team ha successo o fallisce. Poiché fra tutte le definizioni, descrizioni e caratterizzazioni dei leader, quelle che contano sono soltanto due: efficace e inefficace. I leader efficaci guidano team di successo, raggiungono l'obiettivo e vincono. Quelli inefficaci no. I principi e i concetti descritti in questo libro, se compresi e applicati nel modo giusto, mettono in grado qualunque leader di essere efficace e di dominare il proprio campo di battaglia.

Tutti i leader e tutti i team prima o poi falliranno e dovranno fare i conti con quel fallimento. Anche questo è un argomento fondamentale. Non

siamo leader infallibili, proprio per niente; nessuno lo è, non importa quanto sia esperto. Né abbiamo tutte le risposte; nessun leader le ha. Abbiamo commesso grossi errori. Spesso gli errori ci hanno insegnato le lezioni più importanti, ci hanno resi umili e ci hanno consentito di crescere e migliorare. L'umiltà di ammettere i propri sbagli e la capacità di elaborare un piano per rimediare è essenziale per il successo di un leader. I capi migliori non sono spinti dall'ego né dai propri scopi personali. Sono semplicemente concentrati sull'obiettivo e sul modo migliore di raggiungerlo.

Nel nostro ruolo di leader abbiamo sperimentato sia il trionfo che la tragedia. Il nucleo delle esperienze di combattimento e delle vicende narrate in questo libro proviene da quello che rimarrà sempre il punto più alto della nostra carriera militare: SEAL Team Three, Task Unit Bruiser, in servizio in Iraq, nel 2006, durante la battaglia di Ramadi. Jocko era a capo della Bruiser in qualità di comandante dell'unità operativa. Leif e i suoi del plotone Charlie, fra cui l'"American Sniper" Chris Kyle, insieme ai compagni del plotone Delta combatterono in quella che rimane l'operazione di guerriglia urbana più lunga e pesante nella storia dei SEAL Team. Gli uomini della Bruiser giocarono un ruolo fondamentale nella strategia "occupa, sgombra, tieni e costruisci" del Combat Team della Ready First Brigade della 1ª Divisione corazzata dell'esercito americano, che liberò casa per casa la città lacerata dalla guerra e in mano ai guerriglieri, riducendo drasticamente il livello di violenza. Questi interventi riportarono la sicurezza in quella che all'epoca era la parte più pericolosa e instabile dell'Iraq e posero le condizioni per il Risveglio dell'Iraq, un movimento che ha aiutato le forze statunitensi.

Nella primavera del 2006, quando la Task Unit Bruiser arrivò per la prima volta a Ramadi, il capoluogo del governatorato di Anbar era l'epicentro letale della guerriglia irachena. La città di quattrocentomila abitanti era una zona di guerra martoriata da edifici crollati e crateri di bombe: cicatrici di una violenza ininterrotta. All'epoca le forze americane controllavano solo circa un terzo della città, il resto era in mano a guerriglieri ben armati e decisi a tutto. Un cupo rapporto dell'intelligence statunitense descriveva Ramadi e il governatorato di Anbar come

“praticamente persi”. Quasi nessuno credeva possibile che le forze americane potessero ribaltare la situazione e vincere.

Durante l’estate e l’autunno del 2006 Jocko guidò la Task Unit Bruiser in appoggio alla Ready First quando i suoi plotoni dei SEAL combatterono fianco a fianco con i soldati e i marines americani per liberare le zone della città in mano ai nemici. Leif guidò i SEAL del plotone Charlie in decine di violenti scontri armati e in efficaci missioni di supporto condotte con i cecchini. Anche il plotone Delta ingaggiò innumerevoli battaglie brutali.

I SEAL della Bruiser guidarono spesso le operazioni della Ready First, ritrovandosi a essere le prime truppe americane sul terreno nelle zone più pericolose in mano ai nemici. Mettevamo in sicurezza edifici, occupavamo posizioni elevate e poi fornivamo copertura mentre i soldati e i marines entravano nelle aree contese e i genieri dell’esercito lavoravano come pazzi per costruire e fortificare avamposti in territorio nemico. A furia di sangue, sudore e fatica, il Ready First Combat Team e la Task Unit Bruiser portarono a termine la missione. La guerriglia fu estirpata dalla città e gli sceicchi del Risveglio dell’Iraq si unirono alle forze americane. Alla fine, nei mesi successivi al ritiro della Task Unit Bruiser, Ramadi fu pacificata e la violenza scese a livelli bassissimi, inimmaginabili solo pochi mesi prima.

La Task Unit Bruiser pagò un prezzo molto alto per il successo di quelle operazioni: otto SEAL rimasero feriti e tre dei guerrieri migliori di sempre sacrificarono la vita. Marc Lee e Mike Monsoor furono uccisi in azione; Ryan Job rimase cieco a causa del proiettile di un cecchino e in seguito morì in ospedale dopo l’intervento chirurgico reso necessario dalle ferite. Furono perdite devastanti per noi. E sono solo tre dei quasi cento soldati americani della Ready First Brigade uccisi in azione.

Nonostante la vittoria, le operazioni in quel teatro furono anche una lezione di umiltà senza precedenti: la battaglia di Ramadi fornì una sequela di insegnamenti che noi siamo stati in grado di raccogliere e trasmettere. Il più importante è stato riconoscere che la leadership è il fattore decisivo sul campo di battaglia, l’unica cosa che conta nel successo di qualunque team. Per leadership non intendiamo solo i comandanti anziani in cima alla catena di comando, ma i leader a ogni livello del team: i militari di carriera esperti, i comandanti della squadra di fuoco composta da quattro persone, il leader della squadra di otto uomini e i sottufficiali più giovani che si facevano

avanti, prendevano il comando e guidavano i compagni. Ciascuno di loro ha giocato un ruolo essenziale nel successo del nostro team.

Dopo essere tornati a casa, assumemmo un ruolo importante come istruttori di leadership. Per molti anni l'addestramento alla leadership dei Navy SEAL era consistito quasi interamente in formazione sul campo e tutoraggio. La preparazione di un futuro leader dipendeva completamente dalla forza, dall'esperienza e dalla guida paziente di un mentore. Alcuni di questi erano eccezionali, altri carenti. E anche se il tutoraggio da parte del leader giusto è decisivo, questo metodo lasciava vuoti essenziali nell'apprendimento. Noi abbiamo contribuito a cambiare questa situazione e abbiamo messo a punto un percorso di addestramento atto a costruire solide fondamenta per tutti i leader dei SEAL.

Qualcuno potrebbe chiedersi come i principi di leadership in combattimento dei Navy SEAL possano essere trasferiti al di fuori dell'ambito militare per essere applicati a qualunque team in ogni settore. Il combattimento riflette la vita, solo in maniera amplificata e intensificata, le decisioni hanno conseguenze immediate e in gioco c'è tutto… nulla escluso. La decisione giusta, anche quando tutto sembra perduto, può strappare la vittoria dalle fauci della sconfitta. La decisione sbagliata, anche quando il successo sembra praticamente a portata di mano, può avere come risultato un fallimento letale e disastroso. Sotto questo aspetto, un militare può imparare lezioni di leadership sufficienti per una vita intera in pochi turni di servizio.

Speriamo di sfatare il mito secondo cui la leadership militare sarebbe facile perché i subordinati eseguono gli ordini automaticamente e ciecamente. Al contrario, il personale americano è formato da individui intelligenti, creativi, che pensano con la propria testa, in una parola: esseri umani. Devono letteralmente rischiare la vita per portare a termine la missione. Per questa ragione, devono credere nella causa per la quale combattono. Devono credere nel piano che gli si chiede di eseguire e, cosa più importante di tutte, devono fidarsi del leader cui sono chiamati a obbedire. Questo è vero soprattutto nei SEAL Team, dove vengono incoraggiati l'innovazione e i suggerimenti da parte di chiunque (inclusi i subalterni). La leadership di combattimento esige che team diversificati in

vari gruppi eseguano missioni molto complesse allo scopo di raggiungere obiettivi strategici: una cosa che accomuna qualunque azienda e organizzazione. Gli stessi principi che rendono così efficaci i comandanti e le unità dei SEAL possono essere applicati al mondo del lavoro con il medesimo successo.

I concetti di leadership e lavoro di squadra contenuti in questo libro non sono teorie astratte, bensì principi pratici e applicabili. Noi incoraggiamo i leader a fare le cose che sanno di dover fare e invece non fanno. Non facendole, falliscono come leader e deludono il proprio team. Benché radicati nel buon senso e basati sull'esperienza pratica, questi principi esigono abilità di applicazione, sono "semplici, ma non facili" e si applicano praticamente a qualunque situazione, a ogni gruppo, team, organizzazione o individuo che cerca di migliorare la performance, le capacità, l'efficienza e il lavoro di squadra. Talvolta sono controintuitivi e richiedono sforzo concentrato e addestramento per essere messi in pratica.

Questo libro fornisce la guida necessaria perché chiunque possa applicarli, padroneggiarli con dedizione e disciplina e diventare così un leader efficace.

Organizzazione e struttura

Le lezioni che abbiamo imparato nei SEAL sono numerose e per questo libro abbiamo concentrato l'attenzione sugli aspetti più critici: le pietre angolari della leadership. Il principio di fondo – la mentalità – che costituisce le fondamenta di tutto il resto è la responsabilità assoluta. I leader devono assumersi la responsabilità di tutto nel loro mondo. Non c'è nessun altro a cui dare la colpa.

Il libro si articola in tre parti. Parte prima: *Vincere la guerra interna*; parte seconda: *Le leggi del combattimento*; parte terza: *Sostenere la vittoria*. La prima parte elabora i mattoni fondamentali e la mentalità necessaria a comandare e vincere. *Le leggi del combattimento* si occupa dei quattro concetti critici che permettono a un team di avere prestazioni al massimo livello e prevalere. Infine, *Sostenere la vittoria* esamina l'equilibrio sfumato e difficile che i leader devono trovare per mantenere il vantaggio e fare sì che il team operi costantemente al livello più alto.

Ciascun capitolo si sofferma su un concetto di leadership unico, benché strettamente correlato e interconnesso agli altri. In ogni capitolo ci sono tre sottosezioni. La prima illustra una lezione di leadership appresa in combattimento o durante l'addestramento. La seconda spiega il principio di leadership. La terza dimostra l'applicazione del principio al mondo del business basandosi sul nostro lavoro con una serie di aziende in un ampio ventaglio di settori.

Noi crediamo in questi concetti di leadership perché li abbiamo visti funzionare più e più volte, sia in battaglia sia nel mondo del lavoro. Capirli e applicarli nel modo corretto permette di avere leader efficaci e team dalle prestazioni elevate che producono risultati straordinari. Essi mettono i team in grado di dominare il campo di battaglia permettendo ai leader di raggiungere il proprio obiettivo: comandare e vincere.

1. L'High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle ("Veicolo multifunzione su ruote ad alta mobilità"), o Humvee, è il veicolo militare da ricognizione dell'esercito americano.
2. L'RPG-7 è un lanciarazzi anticarro portatile di fabbricazione russa, largamente diffuso e molto popolare fra i nemici degli Stati Uniti per la sua efficacia letale. Il nome RPG è un acronimo dell'espressione russa *Ruchnoy Protivotankovyj Granatomjot*, che significa "lanciagranate portatile anticarro".

PARTE PRIMA
VINCERE LA GUERRA INTERNA

1
Responsabilità totale
Jocko Willink

Quartiere di Mala'ab, Ramadi, Iraq: nebbia di guerra

La prima luce del mattino era offuscata da una vera e propria nebbia di guerra che gravava come una cappa nell'aria: fuliggine proveniente dagli pneumatici che i guerriglieri avevano incendiato per le strade, nuvole di polvere sollevate dai carri armati e dagli Humvee americani e particelle di cemento provenienti dagli edifici sbriciolati dal fuoco delle mitragliatrici. Mentre il nostro Humvee corazzato svoltava l'angolo e avanzava in direzione degli spari, vidi in mezzo alla strada un carro armato americano M1A2 Abrams con la torretta della mitragliatrice pesante puntata a distanza ravvicinata su un edificio. Attraverso la polvere scorsi una nebbiolina rossa proveniente senza ombra di dubbio da una granata fumogena che le forze americane usavano per chiedere aiuto.

La mia mente si mise a correre. Era la nostra prima operazione importante a Ramadi e il caos era totale. A parte la nebbia di guerra vera e propria che ci impediva di vedere, eravamo avvolti dalla "nebbia di guerra" metaforica, un'espressione spesso attribuita al teorico militare prussiano Carl von Clausewitz[1]: una cappa di confusione, informazioni imprecise, comunicazioni interrotte e caos. Per questa operazione avevamo quattro distinte unità dei SEAL in vari settori della città: due squadre di cecchini insieme agli Scout Snipers dell'esercito USA e un contingente di soldati iracheni, e un'altra unità di SEAL al seguito dei soldati iracheni e dei loro advisor militari americani assegnata allo sgombero di un intero settore edificio per edificio. Infine, io e il mio advisor dei SEAL (un sottufficiale) eravamo aggregati a uno dei comandanti di compagnia dell'esercito. In totale, a Mala'ab, un quartiere pericoloso e aspramente conteso della zona orientale di Ramadi, stavano operando circa trecento fra soldati americani e iracheni. La zona pullulava di *muj*, come li chiamavano le forze americane.

I guerriglieri nemici definivano se stessi *mujahidin*, parola araba che significa “combattenti del jihad”: aderivano a una versione spietata e militante dell’islam ed erano subdoli, barbari e letali. Il quartiere di Mala’ab era rimasto saldamente nelle loro mani per anni e le forze americane puntavano a rovesciare la situazione.

L’operazione era iniziata prima dell’alba e ora che il sole faceva capolino all’orizzonte tutti stavano sparando. Dalla miriade di canali radio usati dalle unità dell’esercito americano proveniva un brusio ininterrotto di comunicazioni e rapporti. Da diversi settori arrivavano particolari di soldati americani o iracheni feriti o uccisi, seguiti da resoconti di nemici abbattuti. Le forze americane cercavano di capire cosa stava succedendo alle altre unità nei settori contigui. I team dell’ANGLICO (Air Naval Gunfire Liaison Company) dei marines si coordinavano con gli aerei da combattimento nel tentativo di sganciare bombe sulle posizioni nemiche.

A poche ore dall’inizio dell’operazione, entrambe le mie unità di cecchini dei SEAL erano state attaccate ed erano coinvolte in seri scontri a fuoco. Mentre le unità composte da soldati iracheni, soldati americani e SEAL liberavano gli edifici della zona avevano incontrato una resistenza tenace. Decine di guerriglieri avevano lanciato violentissimi attacchi con mitragliatrici leggere RPK, letali lanciarazzi RPG-7 e fucili d’assalto AK-47, i famigerati kalashnikov. Alla radio sentimmo gli advisor americani di una delle unità irachene più avanzate riferire che erano impegnati in un intenso scontro a fuoco e chiedevano l’aiuto della forza di reazione rapida. Consisteva di quattro Humvee corazzati, ciascuno dotato di una mitragliatrice pesante M2 calibro .50, e di una decina di soldati americani in grado fornire assistenza. Qualche minuto dopo uno dei miei team di cecchini chiese alla radio l’intervento della forza di reazione rapida “pesante”, ossia due M1A2 Abrams in grado di scatenare l’inferno con le mitragliatrici e i cannoni da 120 mm. Questo voleva dire che i miei SEAL erano in un mare di guai e avevano bisogno seriamente di aiuto. Chiesi al comandante di compagnia con cui eravamo di seguire i carri armati e lui lo fece.

Il nostro Humvee si fermò appena dietro uno degli Abrams, quello con il cannone puntato contro un edificio, pronto a sparare. Spinsi la pesante

portiera corazzata e scesi a terra. Avevo la sensazione che qualcosa non andasse.

Corsi verso il sergente d'artiglieria dell'ANGLICO e gli chiesi: «Cosa succede?».

«Dannazione!» gridò eccitato. «Ci sono dei *muj* in quell'edificio lì che ci stanno facendo vedere i sorci verdi!» Indicò il palazzo dall'altra parte della strada, quello contro cui era puntato il cannone. Chiaramente era convinto che questi guerriglieri fossero degli ossi duri. «Hanno ammazzato uno dei nostri soldati iracheni quando siamo entrati e ne hanno feriti altri. Li stiamo martellando e mi sono attivato per far sganciare qualche bomba.» Stava coordinando un attacco aereo per spazzare via i guerriglieri asserragliati nell'edificio.

Mi guardai attorno. L'edificio che mi aveva indicato era crivellato di fori di proiettile. Gli Humvee della forza di reazione rapida avevano sparato oltre centocinquanta raffiche con una mitragliatrice calibro .50 e un numero molto maggiore di raffiche con i fucili e le mitragliatrici leggere. Adesso l'Abrams si preparava a ridurre l'edificio a un cumulo di macerie, uccidendo tutti quelli che stavano all'interno. Se non fosse bastato, ci avrebbero pensato le bombe dal cielo.

Qualcosa, però, non tornava. Eravamo vicinissimi a dove si presumeva che fossero le nostre unità di cecchini dei SEAL. Quando era iniziata la sparatoria uno dei team aveva lasciato la posizione che prevedeva di occupare e si stava spostando verso un altro edificio. Nel caos non aveva comunicato la posizione esatta, ma io sapevo che non doveva essere lontana dal punto in cui mi trovavo, vicino all'edificio che l'artigliere dei marines aveva appena indicato. Quello che non tornava era che quei soldati iracheni e i loro advisor americani non sarebbe dovuti arrivare qui prima di altre due ore. Nessun'altra forza amica sarebbe dovuta entrare in questo settore prima che noi avessimo attuato un'appropriata *deconfliction*, ovvero messo in atto tutte le strategie necessarie a evitare scontri accidentali tra soldati schierati dalla stessa parte: dovevamo stabilire la posizione esatta del nostro team di cecchini e trasmettere l'informazione alle altre forze amiche. Ma, per qualche ragione, nell'area c'erano decine di soldati iracheni con i loro advisor della marina e dell'esercito. Non aveva senso.

«Aspetta un attimo, artigliere. Vado a controllare» dissi, indicando con un cenno l'edificio contro il quale stava coordinando il bombardamento aereo. Mi guardò come se fossi uscito di senno. I suoi marines e un intero plotone di soldati iracheni erano stati ingaggiati in un feroce scontro a fuoco con guerriglieri nemici dentro quella casa e non erano riusciti a stanarli. Chiunque fossero, avevano opposto una strenua resistenza. Nella sua mente, anche solo avvicinarsi a quel posto era un suicidio. Rivolsi un cenno della testa al mio advisor dei SEAL, che mi restituì il cenno, e attraversammo la strada verso l'edificio infestato dai nemici. Come molte case in Iraq, era circondato da un muro di cemento alto due metri e mezzo. Ci avvicinammo alla porta, che era accostata, puntai l'M4 e la spalancai con un calcio, solo per ritrovarmi a fissare uno dei miei capiplotone dei SEAL. Lui mi guardò stupefatto.

«Che cosa è successo?» gli chiesi.

«Alcuni *muj* sono entrati nel compound. Ne abbiamo ucciso uno e loro hanno attaccato come diavoli. Hanno avuto la meglio.» Mi venne in mente quello che l'artigliere mi aveva appena detto: uno dei loro soldati iracheni era stato ucciso quando era entrato nell'edificio.

In quel momento divenne tutto chiaro. Nel caos e nella confusione, chissà come un'unità isolata di soldati iracheni aveva oltrepassato i limiti entro cui era confinata e aveva tentato di entrare nell'edificio occupato dal nostro team di cecchini. Nel buio che precede l'alba, l'unità dei SEAL aveva visto la sagoma di un uomo armato di AK-47 introdursi furtivamente nel compound. Si presumeva che non ci fossero soldati amici nelle vicinanze, mentre era noto che nell'area si trovavano molti combattenti nemici. Così i nostri SEAL avevano ingaggiato l'uomo con il kalashnikov, credendo di essere sotto attacco. Poi si era scatenato l'inferno.

Quando avevano sparato dalla casa, i soldati iracheni all'esterno avevano risposto al fuoco e si erano ritirati al riparo del muro di cemento dall'altra parte della strada e negli edifici circostanti. Avevano chiamato rinforzi e i marines e i soldati dell'esercito avevano scatenato un feroce fuoco di sbarramento contro la casa che credevano occupata da guerriglieri nemici. Nel frattempo, all'interno dell'edificio i nostri SEAL erano impossibilitati a muoversi e non erano in grado di identificare chiaramente che a sparare loro addosso erano forze amiche. L'unica cosa che potevano fare era continuare

a combattere per evitare di essere sopraffatti. L'unità ANGLICO dei marines era arrivata vicinissima a chiedere che la casa in cui erano rintanati i nostri SEAL venisse bombardata dagli aerei. Quando la mitragliatrice calibro .50 aveva aperto il fuoco contro di loro, gli uomini dei SEAL all'interno dell'edificio avevano creduto di trovarsi sotto un pesante attacco nemico e avevano chiamato in soccorso i carri armati Abrams della forza di reazione rapida. Era stato così che ero arrivato sul posto.

Dentro l'edificio il capo dei SEAL mi fissò, perplesso. Senza dubbio si chiedeva come avessi fatto ad attraversare l'infernale attacco nemico per entrare nell'edificio.

«Si è trattato di un *blue on blue*» gli dissi. *Blue on blue* – fuoco amico, fratricida –, la cosa peggiore che poteva capitare. Essere uccisi o feriti dal nemico in battaglia era già abbastanza brutto, ma essere uccisi o feriti accidentalmente dal fuoco amico perché qualcuno aveva fatto casino era il destino più orribile. Era anche una realtà. Avevo sentito la storia del plotone X-Ray del SEAL Team One in Vietnam. Le squadre si erano divise durante una pattuglia notturna nella giungla, avevano perso l'orientamento e quando si erano incontrate di nuovo nell'oscurità avevano creduto di trovarsi di fronte il nemico e avevano aperto il fuoco. Ne era seguita una violenta sparatoria, con un morto e diversi feriti. Quello era stato l'ultimo plotone X-Ray dei SEAL. Da quel momento in poi, il nome era stato bandito. Era una maledizione… e una lezione. Il fuoco amico era inaccettabile nei SEAL Team. E ora la stessa situazione era appena capitata a noi, alla mia unità operativa.

«Cosa?» chiese il capo dei SEAL assolutamente incredulo.

«È stato un *blue on blue*» ripetei, in tono calmo e pratico. Non c'era tempo per le discussioni. C'erano dei nemici veri là fuori e mentre parlavamo sentivamo sporadici colpi d'arma da fuoco tutt'intorno mentre altre unità affrontavano i guerriglieri nelle vicinanze. «Cosa abbiamo?» gli domandai. Avevo bisogno di sapere in che condizioni erano lui e i suoi uomini.

«Un SEAL colpito al viso… niente di troppo grave. Ma sono tutti scossi. Portiamoli fuori di qui» rispose l'ufficiale.

Insieme alla forza di risposta rapida era arrivato un veicolo trasporto truppe corazzato che era parcheggiato di fronte all'edificio. «C'è un M113[2]

qui fuori. Facci salire i tuoi ragazzi» gli dissi.

Il capo dei SEAL, uno dei migliori leader tattici che abbia mai conosciuto, fece uscire rapidamente il resto della squadra e gli altri soldati. Sembravano più sconvolti di qualunque essere umano avessi mai visto. Erano stati il bersaglio di raffiche devastanti sparate da una mitragliatrice calibro .50 che crivellava i muri attorno a loro e avevano visto la morte in faccia, convinti che non sarebbero sopravvissuti. Si ripresero in fretta, però, salirono a bordo dell'M113 e si diressero alla vicina base operativa americana, tutti tranne il capo dei SEAL.

Tornai dal marine dell'ANGLICO. «L'edificio è sgombro» gli dissi.

«Roger, signore» rispose con espressione stupita mentre lo comunicava alla radio.

«Dov'è il capitano?» chiesi. Volevo parlare con il comandante di compagnia.

«Lassù» rispose indicando l'edificio davanti a cui ci trovavamo.

Salii al piano superiore e trovai il comandante della compagnia accucciato sul tetto dell'edificio. «Stanno tutti bene?» chiese.

«Era un *blue on blue*» ribattei senza giri di parole.

«Cosa?» disse sbalordito.

«Era un *blue on blue*» ripetei. «Un soldato iracheno ucciso in azione, alcuni feriti. Uno dei miei ragazzi è stato colpito al volto. Tutti gli altri stanno bene, per miracolo.»

«Roger» rispose, scioccato e dispiaciuto per quello che era successo. Era un leader notevole e senza dubbio si sentiva in qualche modo responsabile, ma operava in quel caotico campo di battaglia urbano da mesi al fianco dei soldati iracheni e sapeva quanto fosse facile che si verificasse una cosa del genere.

Avevamo ancora del lavoro da fare e dovevamo andare avanti. L'operazione continuò. Conducemmo altre due missioni, liberammo un'ampia porzione del quartiere di Mala'ab e uccidemmo decine di nemici. Alla fine fu un successo.

Ma non importava. Mi sentivo male: uno dei miei uomini era rimasto ferito, un soldato iracheno era morto e altri erano feriti. Eravamo stati noi a farlo ed era successo sotto il mio comando.

Quando completammo l'ultima missione della giornata, andai al centro operativo tattico del battaglione dove avevo un computer per ricevere e mandare e-mail al quartier generale. Mi spaventava l'idea di aprire e rispondere alle inevitabili e-mail riguardanti quello che era accaduto. Avrei voluto essere morto sul campo di battaglia. Avevo la sensazione di meritarmelo.

La casella era piena. La voce che c'era stato un episodio di fuoco amico si era sparsa in fretta. Aprii un'e-mail del mio ufficiale superiore che andava dritta al punto. Diceva: «FERMA TUTTO. NON CONDURRE ALTRE OPERAZIONI. L'AGENTE INVESTIGATIVO, IL CAPO DI PRIMA CLASSE E IO STIAMO ARRIVANDO». Com'era tipico della marina in caso di incidente, l'ufficiale comandante aveva nominato un investigatore per stabilire i fatti e il responsabile dell'accaduto.

Un'e-mail da uno dei miei vecchi capi di stanza in un'altra città dell'Iraq ma al corrente di quello che stava succedendo a Ramadi diceva semplicemente: «Ho sentito che hai avuto un *blue on blue*. Che diamine succede?».

Tutte le cose buone che avevo fatto e la reputazione solida che mi ero costruito lavorando con impegno nella mia carriera di SEAL avevano perso improvvisamente significato. Nonostante le numerose operazioni di combattimento che avevo guidato con successo, adesso ero il comandante dell'unità che aveva commesso il peccato mortale dei SEAL.

Trascorse un giorno mentre aspettavo l'arrivo dell'investigatore, del nostro ufficiale comandante e del capo di prima classe, l'ufficiale dei SEAL di grado superiore. Nel frattempo, mi diedero ordine di preparare un rapporto descrivendo quello che era successo. Sapevo cosa significava. Cercavano qualcuno a cui dare la colpa e più probabilmente qualcuno da "sollevare", eufemismo militare per "licenziare".

Frustrato, arrabbiato e deluso dalla vicenda, iniziai a raccogliere informazioni. Mentre facevamo rapporto, divenne evidente che alcune persone avevano commesso dei gravi errori sia durante la pianificazione che durante l'esecuzione sul campo di battaglia. I piani erano stati modificati senza che fossero inviate le necessarie notifiche. Lo schema delle comunicazioni era poco chiaro e la confusione relativa alla tempistica delle procedure radio aveva contribuito a sviste decisive. L'esercito iracheno

aveva cambiato i piani e non ce l'aveva detto. Avevano accelerato i tempi senza spiegare perché. La posizione delle forze amiche non era stata riferita. La lista continuava per un pezzo.

Errori analoghi erano stati commessi all'interno della Task Unit Bruiser, la mia squadra dei SEAL. La posizione specifica del team di cecchini coinvolto non era stata comunicata alle altre unità. L'identificazione positiva dei presunti combattenti nemici, che si erano rivelati soldati iracheni, era stata insufficiente. Dopo l'inizio della sparatoria non mi era stato passato un rapporto accurato sulla situazione.

L'elenco degli errori era corposo. Come mi avevano chiesto, compilai un resoconto, una presentazione in PowerPoint con la cronologia e la descrizione dei movimenti delle unità amiche su una mappa dell'area. Poi stesi l'elenco di tutto ciò che ciascuno aveva fatto nel modo sbagliato.

Era una spiegazione accurata di quello che era successo. Illustrava gli errori che avevano trasformato la missione in un incubo ed erano costati la vita a un soldato iracheno, con parecchi altri feriti, e solo per un miracolo non avevano provocato la morte di diversi dei nostri SEAL.

Però mancava qualcosa. C'era un problema, un pezzo che non avevo individuato e avevo la sensazione che la verità non venisse fuori. Di chi era la colpa?

Rilessi il rapporto più volte sforzandomi di individuare la tessera mancante, l'errore che aveva portato all'incidente. Ma c'erano così tanti fattori che non ci riuscivo.

Finalmente il comandante, l'investigatore e il capo di prima classe arrivarono alla base. Avrebbero posato l'attrezzatura, mangiato un boccone alla mensa e poi ci saremmo riuniti per il debriefing dell'accaduto.

Riguardai i miei appunti per l'ennesima volta, cercando di capire a chi dare la colpa.

Fu in quel momento che capii.

Nonostante tutti gli errori dei singoli, delle unità, dei leader e nonostante la miriade di sbagli che erano stati commessi, c'era solo una persona responsabile di tutto quello che era andato storto nell'operazione: io. È vero: non ero con il team di cecchini quando avevano aperto il fuoco contro il soldato iracheno e non avevo il controllo dell'unità sbandata di iracheni che era entrata nel compound. Ma questo non aveva importanza: nel mio

ruolo di comandante dell'unità operativa dei SEAL, il grado più elevato sul campo incaricato della missione, dovevo assumermi la completa responsabilità di quello che era andato storto. È questo che fanno i leader, anche se significa essere licenziati. Se c'era qualcuno cui dare la colpa e da sollevare per quanto era successo, quello ero io.

Qualche minuto dopo, entrai nella sala del plotone dove erano tutti riuniti per il debriefing. Il silenzio era assordante. L'ufficiale comandante sedeva in prima fila. Il capo di prima classe era in piedi, minaccioso, in fondo. C'era anche il SEAL ferito – colpito al viso da un proiettile calibro .50 – con la faccia bendata.

Rimasi in piedi davanti al gruppo. «Di chi è stata la colpa?» chiesi alla sala piena di colleghi.

Dopo alcuni istanti di silenzio, il SEAL che aveva sparato per errore al soldato iracheno disse: «È stata colpa mia. Avrei dovuto identificare positivamente il bersaglio».

«No» ribattei. «Non è stata colpa tua. Di chi è stata la colpa?» ripetei.

«È stata colpa mia» intervenne l'addetto radio dell'unità di cecchini. «Avrei dovuto comunicare la nostra posizione prima.»

«Sbagliato» dissi. «Non è stata colpa tua. Di chi è stata la colpa?» domandai di nuovo.

«È stata colpa mia» intervenne un altro SEAL, advisor militare della squadra irachena addetta allo sgombero. «Avrei dovuto controllare gli iracheni e assicurarmi che rimanessero nel loro settore.»

«Negativo» dissi. «Non è colpa tua.» Altri dei miei SEAL erano pronti a spiegare che cosa avevano sbagliato e in che modo il loro errore aveva contribuito all'incidente. Ma avevo sentito abbastanza.

«Lo sapete di chi è la colpa? Sapete chi dev'essere ritenuto responsabile di questo?» Rimasero tutti seduti in silenzio, compresi l'ufficiale comandante, il capo di prima classe e l'investigatore. Di sicuro si stavano chiedendo contro chi avrei puntato il dito. Finalmente feci un gran respiro e dissi: «C'è una sola persona da biasimare per quello che è accaduto: io. Io sono il comandante. Sono il responsabile dell'intera operazione. In quanto ufficiale di grado elevato, sono responsabile di ogni azione intrapresa sul campo di battaglia. Non c'è nessun altro cui dare la colpa tranne me. E vi dico una cosa: mi assicurerò che non ci succeda mai più nulla del genere».

Era un fardello pesante da portare. Ma era assolutamente vero. Io ero il leader. Io ero al comando ed ero il responsabile. Di conseguenza, dovevo assumermi la responsabilità di tutto quello che andava storto. Nonostante il terribile colpo alla mia reputazione e al mio ego, era la cosa giusta da fare… l'unica cosa da fare. Mi scusai con il SEAL ferito, spiegandogli che era colpa mia se era stato colpito e che eravamo fortunati che non fosse morto. Poi passammo in rassegna l'intera operazione, punto per punto, identificando tutto ciò che era successo e quello che avremmo potuto fare in futuro per evitare che accadesse di nuovo.

Retrospettivamente, è chiaro che prendermi la piena responsabilità della situazione, in realtà, accrebbe la fiducia che i miei superiori avevano in me. Se avessi cercato di dare la colpa a qualcun altro, sospetto che mi avrebbero sollevato dall'incarico, e giustamente. I SEAL della squadra, che non si aspettavano quel gesto da parte mia, rispettarono il fatto che mi fossi assunto la colpa. Sapevano che si era trattato di una situazione in continua evoluzione provocata da molteplici fattori, ma era un atto dovuto nei loro confronti.

I comandanti dell'esercito e della marina considerarono l'accaduto una lezione e passarono ad altro. Dato che avevano servito a Ramadi per un lungo periodo, capivano una cosa che a noi SEAL sfuggiva: il fuoco amico in un ambiente urbano era un rischio che andava ridotto il più possibile, ma che era impossibile eliminare del tutto. Tuttavia, ai SEAL abituati a lavorare in piccoli gruppi contro obiettivi mirati, il *blue on blue* non dovrebbe mai verificarsi.

E anche se un *blue on blue* in un ambiente come quello di Ramadi era prevedibile, se non inevitabile, giurammo di non permettere che accadesse di nuovo. Analizzammo i fatti e applicammo le lezioni che avevamo imparato. Rivedemmo le procedure operative standard e pianificammo un sistema per ridurre il rischio. Anche se ci furono numerosi altri errori analoghi durante il resto della missione, riuscimmo sempre a evitare l'escalation e a riprendere velocemente il controllo.

Evitare tatticamente episodi di fuoco amico fu solo una parte della lezione che imparai. Quando tornai a casa, assunsi la guida del Training Detachment One, responsabile di tutto l'addestramento per i plotoni e le unità operative dei SEAL della West Coast che si preparavano a missioni di

combattimento. Allestii scenari in cui erano quasi garantiti episodi di *blue on blue*. Quando succedeva, il gruppo di addestratori spiegava come evitarli.

Cosa ancora più importante, i comandanti in addestramento potevano imparare quello che avevo imparato io sulla leadership. Mentre alcuni si assumevano la piena responsabilità dei *blue on blue*, altri incolpavano i subordinati degli incidenti simulati durante l'addestramento. A questi individui più deboli veniva fornita una spiegazione inoppugnabile sul peso del comando e sul significato più profondo della responsabilità: il leader è responsabile di tutto quanto, nel senso più vero e sostanziale.

Questa è la responsabilità assoluta, il nucleo fondamentale di ciò che costituisce un leader efficace nei SEAL Team e in qualunque altra impresa basata sulla leadership.

Principio

In qualunque team o organizzazione, tutta la responsabilità del successo o del fallimento è del leader. *Il leader deve assumersi tutte le responsabilità nel suo mondo*. Non c'è nessun altro cui dare la colpa. Il leader deve riconoscere gli errori e ammettere i fallimenti, prendersene la responsabilità ed elaborare un piano per vincere.

I leader migliori non si limitano ad assumersi la responsabilità del proprio lavoro. Essi si assumono la responsabilità di tutto ciò che ha un impatto sul loro obiettivo. Questo concetto fondamentale mette in grado i leader dei SEAL di guidare team a prestazioni elevate in circostanze straordinarie e vincere. Ma il principio della responsabilità totale non si applica solo sul campo di battaglia, è la caratteristica numero uno di qualunque team vincente in qualsiasi unità militare, organizzazione, squadra sportiva o gruppo di lavoro in ogni settore.

Quando i subordinati non fanno ciò che dovrebbero, i leader che praticano la responsabilità totale non possono dare la colpa a loro. Prima devono guardarsi allo specchio. Sul leader grava la piena responsabilità di spiegare l'obiettivo strategico, sviluppare le tattiche e garantire l'addestramento e le risorse per mettere il team nelle condizioni di agire in modo appropriato ed efficace.

Se un membro della squadra non rende al livello richiesto per il successo del team, il leader deve fornirgli training e tutoraggio. Ma se l'elemento debole continua a non raggiungere gli standard, allora il leader deve considerare più importante la propria lealtà alla squadra e alla missione rispetto a qualunque individuo. Se chi non è all'altezza non riesce a migliorare, il leader deve prendere la difficile decisione di licenziarlo e assumere un altro in grado di portare a termine il compito. È tutto sulle sue spalle.

Come individui spesso attribuiamo il successo degli altri alla fortuna o alle circostanze e troviamo giustificazioni per i nostri fallimenti e per quelli del nostro team. Attribuiamo la cattiva performance alla sfortuna, a circostanze al di là del nostro controllo o a sottoposti inadeguati… a tutti tranne che a noi stessi. La responsabilità totale del fallimento è una cosa difficile da accettare e assumersi la colpa quando le cose vanno male esige umiltà e coraggio straordinari. Ma farlo è assolutamente necessario per imparare, crescere come leader e migliorare le performance di una squadra.

La responsabilità richiede ai leader di guardare ai problemi di un'organizzazione attraverso le lenti oggettive della realtà, senza attaccamenti emotivi a programmi o progetti. Essa impone che un leader metta da parte l'ego, accetti la responsabilità dei fallimenti, attacchi le debolezze e lavori in modo coerente per costruire un team migliore e più efficace. Un leader del genere, però, non si prende il merito dei successi della squadra ma attribuisce quell'onore ai subordinati e ai membri del team. Quando un leader dà un esempio del genere e si aspetta lo stesso dai capi sotto di lui, l'atteggiamento mentale si radica nella cultura del team a ogni livello. Con la responsabilità, i leader di livello inferiore assumono il controllo dei loro team più piccoli e della loro parte di missione. L'efficienza e l'efficacia aumentano esponenzialmente e come risultato si ha un team vincente e dalle prestazioni elevate.

Applicazioni al business

Sulla carta il piano del viceresponsabile sembrava buono. Il consiglio d'amministrazione l'aveva approvato l'anno precedente e pensava che

avrebbe potuto ridurre i costi di produzione. Ma non stava funzionando. E il consiglio voleva scoprire perché. Chi aveva sbagliato? Di chi era la colpa?

La società mi aveva chiesto di fornire lezioni di leadership ed executive coaching al viceresponsabile della produzione dell'azienda. Benché preparato ed esperto dal punto di vista tecnico, il viceresponsabile non aveva raggiunto gli obiettivi di produzione stabiliti dal consiglio d'amministrazione. Il suo piano prevedeva i seguenti punti: accorpare gli impianti produttivi per eliminare le ridondanze, aumentare la produttività degli operai con un programma di incentivi e ottimizzare il processo produttivo.

Il problema era sorto nell'attuazione del piano. A ogni riunione trimestrale del consiglio di amministrazione il viceresponsabile si profondeva in una miriade di giustificazioni sul perché il suo piano non era stato attuato se non in minima parte. Dopo un anno, il consiglio si era chiesto se fosse in grado di guidare quel cambiamento. Visti gli scarsi progressi, il viceresponsabile rischiava il posto.

Arrivai in azienda due settimane prima del consiglio d'amministrazione successivo. Dopo aver trascorso parecchie ore con l'amministratore delegato per farmi un'idea della situazione, fui presentato al viceresponsabile della produzione. La mia valutazione iniziale fu positiva. L'uomo era molto intelligente e incredibilmente esperto del settore. Ma sarebbe stato disponibile a un intervento di coaching?

«E così lei è qui per aiutarmi, giusto?» indagò il viceresponsabile.

Consapevole del fatto che alcune persone si irritano all'idea delle critiche e del coaching, non importa quanto costruttivi, scelsi un approccio più indiretto. «Forse non tanto per aiutare lei, ma per contribuire a risolvere la situazione» risposi, disinnescando così le difese dell'uomo.

Nelle settimane che precedettero la riunione del consiglio, feci delle ricerche ed esaminai i particolari del fallimento del piano del viceresponsabile, cercai di capire cosa era andato storto e parlai al viceresponsabile dei problemi incontrati nell'attuazione del programma. Lui mi spiegò che l'accorpamento degli impianti produttivi non era riuscito perché i manager della distribuzione avevano paura che aumentare la distanza tra le fabbriche e i centri logistici avrebbe impedito l'interazione faccia a faccia con la squadra di produzione e ridotto la loro capacità di mettere a punto le specifiche degli ordini. Ipotizzavano inoltre che avrebbe

creato problemi nella gestione delle consegne urgenti. Il viceresponsabile liquidò le preoccupazioni dei manager dichiarandole infondate: nel caso in cui si fosse presentata la necessità di modificare gli ordini o di personalizzarli, una teleconferenza o una videoconferenza sarebbe stata più che sufficiente.

Mi spiegò anche perché non era stato avviato il sistema di incentivi. Tutte le volte che il piano era stato presentato ai suoi direttori di fabbrica e ad altri leader chiave, questi lo avevano respinto obiettando che i dipendenti non avrebbero guadagnato abbastanza; si sarebbero licenziati per lavori con un salario base più alto che non richiedeva standard minimi; i cacciatori di teste avrebbero sfruttato il cambiamento, portandogli via i lavoratori qualificati. Quando lui aveva insistito, i direttori di fabbrica si erano alleati con i manager della distribuzione. I due gruppi si erano opposti al viceresponsabile, sostenendo che l'azienda prosperava grazie alla sua reputazione di produzione specializzata e che un cambiamento del genere ne avrebbe messo a rischio il buon andamento.

Quanto poi all'idea di ottimizzare il processo produttivo, la levata di scudi era stata generalizzata e si basava sul classico mantra di coloro che sono contrari al cambiamento: «Abbiamo sempre fatto così» e «Se funziona, perché cambiarlo?».

«Cosa pensa il consiglio d'amministrazione di queste motivazioni?» gli chiesi mentre parlavamo dell'imminente riunione annuale.

«Stanno ad ascoltare, ma non penso che le capiscano davvero. E ormai è da un po' che se le sentono ripetere, perciò immagino che inizino a essere demoralizzati. Non so neanche se ci credono ancora. Sembrano…»

«Scuse?» finii la frase al posto suo, consapevole che la sola parola era un brutto colpo per il suo ego.

«Sì. Sì, sembrano delle scuse. Ma sono reali e legittime» insistette il viceresponsabile.

«Potrebbero esserci delle altre ragioni per cui il suo piano non è stato attuato?» gli chiesi.

«Assolutamente» rispose lui. «Il mercato è stato difficile. C'è voluto un po' per digerire i nuovi progressi tecnologici. Si sono tutti concentrati su prodotti che non sono mai stati davvero importanti. Perciò, sì, ci sono un mucchio di altre ragioni.»

«Questi possono essere tutti dei fattori. Ma c'è un motivo più importante perché questo piano è fallito» dissi.

«E sarebbe?» indagò interessato.

Feci una pausa per capire se era pronto per quello che stavo per dirgli. L'impatto sarebbe stato spiacevole, ma non c'era modo di evitarlo. Lo dissi senza giri di parole: «Lei. È lei il motivo».

Il viceresponsabile rimase stupito, poi si mise sulla difensiva. «Io?» protestò. «Sono stato io a proporlo! L'ho comunicato più e più volte. Non è colpa mia se non lo stanno attuando!»

Lo ascoltai pazientemente.

«I direttori di stabilimento, i team della distribuzione e delle vendite non lo appoggiano appieno» continuò. «E quindi come dovrei fare ad attuarlo? Io non sono sul campo con loro. Non posso costringerli ad ascoltarmi.» Le proteste del viceresponsabile si fecero meno convinte. Di lì a poco capì cosa stava facendo: stava adducendo scuse.

Gli spiegai che la responsabilità diretta di un leader comprende la capacità di spingere le persone ad ascoltare, sostenere e attuare i piani. Per chiarire il concetto gli dissi: «Lei non può costringere le persone a starla a sentire. Non può costringerle a eseguire gli ordini. Questa sarebbe una soluzione temporanea che funzionerebbe per un obiettivo minore. Ma per attuare un vero cambiamento, per spingere le persone a portare a termine qualcosa di veramente complesso, difficile o pericoloso… non può obbligarle a fare quelle cose. Deve guidarle».

«Io li ho guidati» protestò. «Solo che loro non lo fanno.»

Invece non li aveva guidati, perlomeno non in maniera efficace. Lo esprimeva chiaramente il fatto che non era riuscito ad attuare il suo progetto.

«Lei pensa che tutte le operazioni che ho guidato quando ero responsabile di un plotone o di un'unità operativa dei SEAL in combattimento siano state un successo?» chiesi.

Scosse la testa. «No.»

«Assolutamente no» concordai. «Certo, ho condotto molte operazioni che sono andate bene e hanno raggiunto l'obiettivo. Ma non sempre. Sono stato capo di operazioni che sono andate terribilmente storte per una serie di ragioni: informazioni insufficienti, decisioni sbagliate prese da sottoposti,

errori dei tiratori, unità che non seguivano il piano. L'elenco potrebbe continuare. Il combattimento è una situazione pericolosa, complessa e dinamica in cui qualunque cosa può andare nel verso sbagliato in un batter d'occhi, con conseguenze letali. Non c'è modo di controllare ogni decisione, ogni persona, ogni avvenimento che accade là fuori. È impossibile e basta. Ma lasci che le dica una cosa: quando le cose andavano male, lo sa a chi davo la colpa?» chiesi, facendo una breve pausa per consentirgli di assorbire il concetto. «A me» dissi. «Davo la colpa a me stesso.»

Continuai: «Dato che ero il comandante, tutto quello che accadeva sul campo di battaglia era responsabilità mia. Tutto quanto. Se un'unità di supporto non faceva quello che avevamo bisogno che facesse, allora non avevo dato istruzioni chiare. Se uno dei miei mitraglieri sparava a bersagli fuori dal campo di fuoco, allora non mi ero accertato che avesse capito dov'era il campo di fuoco. Se il nemico ci sorprendeva e ci colpiva dove non ce lo aspettavamo, allora non avevo considerato tutte le possibilità. Indipendentemente da tutto, non potevo dare la colpa ad altri quando una missione andava per il verso sbagliato».

Il viceresponsabile ci pensò su. Dopo un silenzio meditabondo, disse: «Ho sempre pensato di essere un buon leader. Ho sempre occupato posizioni di leadership».

«Questo potrebbe essere uno dei problemi: nella sua mente si sta comportando nel modo giusto. Perciò quando le cose vanno male, anziché guardarsi dentro, dà la colpa agli altri. Ma nessuno è infallibile. Assumendosi la responsabilità assoluta, deve mettere da parte il suo ego e l'agenda personale. Tutto ruota attorno alla missione. Come potrebbe spingere il suo team ad attuare il piano nella maniera più efficace per raggiungere l'obiettivo?» continuai. «È questa la domanda che deve farsi. La responsabilità totale sta tutta qui.»

Il viceresponsabile annuì, iniziando ad afferrare il concetto e a comprenderne l'efficacia.

«Pensa che tutti i suoi dipendenti siano platealmente disobbedienti?» chiesi.

«No» rispose lui.

«Se così fosse, andrebbero licenziati. Ma non sembra che le cose stiano così» continuai. «I suoi non devono essere mandati a casa. Devono essere

guidati.»

«E quindi, cosa sbaglio come leader?» chiese il viceresponsabile. «Come faccio a guidarli?»

«Inizia tutto da qui, da lei» risposi. «Deve assumersi la responsabilità totale del fallimento per attuare il suo nuovo piano. È lei quello da incolpare. Ed è esattamente questo che deve dire al consiglio d'amministrazione.»

«Dire cosa? Parla sul serio?» chiese incredulo. «Non m'importa di prendermi una parte di responsabilità, ma non è tutta colpa mia.» Anche se cominciava a vedere la luce, continuava a opporsi all'idea di assumersi tutta la responsabilità.

«Per attuare questo piano, per diventare veramente un leader efficace, deve comprendere e accettare questa responsabilità» replicai. «Deve farla propria.»

Il viceresponsabile non era ancora convinto.

«Se uno dei suoi direttori di produzione venisse da lei e le dicesse: "Il mio team non funziona", cosa risponderebbe? Darebbe la colpa al team?»

«No» ammise.

Gli spiegai che quando ero a capo del training dei SEAL Team della West Coast, mettevamo le nostre unità in scenari molto impegnativi per prepararle a combattere in Iraq e in Afghanistan. Quando i leader dei SEAL si ritrovavano nelle situazioni peggiori possibili, era quasi sempre il loro atteggiamento a determinare se l'unità ce l'avrebbe fatta o avrebbe fallito. Sapevamo quanto fossero ardue le missioni di addestramento perché eravamo stati noi a idearle.

Praticamente in ogni caso, i soldati e i plotoni con performance mediocri avevano leader che davano la colpa a tutti e a tutto: ai soldati, ai leader di grado inferiore, allo scenario. Incolpavano gli istruttori del training; l'equipaggiamento inadeguato o il livello di esperienza dei loro uomini. Si rifiutavano di accettare la responsabilità. Risultato: prestazioni scarse e fallimento della missione.

Le unità con le prestazioni migliori avevano leader che accettavano la responsabilità di tutto. Ogni errore, ogni fallimento o deficit… quei leader li avrebbero fatti propri. Durante il debriefing, la valutazione finale dopo una missione di addestramento, quei buoni leader si assumevano la

responsabilità dei fallimenti, chiedevano consigli su come migliorare ed escogitavano un modo per superare le sfide nell'iterazione successiva. I leader più bravi tenevano sotto controllo l'ego, accettavano le colpe, cercavano critiche costruttive e prendevano appunti dettagliati per migliorarsi. Mostravano la responsabilità assoluta e come risultato i loro plotoni e le loro unità operative eccellevano.

Quando un leader mediocre si presentava al debriefing e dava la colpa a tutti gli altri, quell'atteggiamento veniva imitato dai subordinati e dai membri della squadra, che gli andavano dietro. Tutti davano la colpa a tutti gli altri e inevitabilmente il team si dimostrava inefficiente e incapace di attuare un piano efficace.

Ripresi: «In quelle situazioni si finiva con il ritrovarsi davanti un'unità che non si assumeva la colpa di niente. Si limitavano ad accampare scuse e in definitiva non apportavano mai gli aggiustamenti necessari a risolvere i problemi. Ora, paragoni questa situazione a quella del comandante che arriva e si prende la colpa. Dice: "I leader ai miei ordini hanno preso pessime decisioni; non devo avergli spiegato in modo sufficientemente chiaro l'intento complessivo". Oppure: "La forza d'assalto non si è comportata come avevo previsto; devo accertarmi che capiscano meglio cosa voglio e lo imparino più nel dettaglio". I buoni leader si prendevano la responsabilità degli errori e delle carenze. Ecco la differenza chiave. E come pensa che reagissero a questo tipo di leadership i loro plotoni e le unità operative?».

«Devono aver provato rispetto» riconobbe il viceresponsabile.

«Proprio così. Vedono la responsabilità nei loro leader e la emulano lungo tutta la catena di comando fino al personale di grado più basso. Come gruppo si sforzano di immaginare il modo di risolvere i problemi, anziché cercare di individuare chi o cosa incolpare. Per un osservatore esterno, ad esempio il gruppo di addestratori – o il consiglio d'amministrazione nel suo caso – la differenza è evidente.»

«Ed è così che in questo momento mi vedono al consiglio… come uno che dà la colpa a tutto e a tutti» riconobbe il viceresponsabile.

«C'è solo un modo per sistemare le cose» gli dissi.

Nei giorni seguenti lo aiutai a prepararsi per la riunione del consiglio d'amministrazione. A volte scivolava di nuovo nell'atteggiamento difensivo e non voleva accettare la responsabilità. Aveva la sensazione che le sue

conoscenze fossero superiori a quelle dei membri del consiglio, e probabilmente aveva ragione. Ma questo non cambiava il fatto che era il leader di un team che stava fallendo la missione. Mentre ripassavamo la sua parte della presentazione al consiglio, non ero convinto che accettasse veramente la piena responsabilità degli insuccessi del suo team. Glielo dissi senza mezzi termini.

«Sto dicendo esattamente quello che mi ha detto di dire» ribatté. «La ragione per cui questa missione è stata un insuccesso è imputabile a me nel ruolo di leader che deve attuarne l'esecuzione.»

«È questo il problema» spiegai. «Lo dice, ma non sono convinto che ci creda. Guardi la sua carriera. Lei ha fatto cose straordinarie. Ma di sicuro non è perfetto. Nessuno di noi lo è. Sta ancora imparando e crescendo. Tutti noi lo facciamo. E questa è una lezione per lei: se si impegna di nuovo in questo compito, se fa un'autovalutazione severa del modo in cui ha svolto il ruolo di leader e di quello che potrebbe fare meglio, il risultato sarà diverso. Però inizia da qui. Inizia dal consiglio d'amministrazione, quando si presenterà davanti a loro, metterà da parte il suo ego e si prenderà la responsabilità del fallimento nell'attuazione del piano. I membri del consiglio rimarranno impressionati, perché la maggior parte della gente è incapace di fare una cosa del genere. Rispetteranno la sua responsabilità: si assuma la responsabilità personale degli insuccessi e ne uscirà più forte che mai» conclusi.

Alla riunione del consiglio d'amministrazione, il viceresponsabile fece esattamente questo. Si prese la colpa per non avere raggiunto gli obiettivi di produzione e fornì un elenco coerente di misure correttive pratiche che avrebbe implementato per garantire l'attuazione del suo programma. L'elenco cominciava con ciò che lui avrebbe fatto in modo diverso, non con quello che dovevano fare gli altri. Adesso il viceresponsabile è sulla strada per il raggiungimento della responsabilità assoluta.

1. «La guerra è il luogo dell'incertezza», *Della guerra*, Carl von Clausewitz (1780-1831), generale e teorico militare prussiano. Clausewitz in realtà non usò mai l'espressione "nebbia di guerra".
2. L'M113 è un veicolo trasporto truppe corazzato dotato di cingoli usato per la prima volta dall'esercito degli Stati Uniti in Vietnam e impiegato in Iraq per trasportare i soldati ed evacuare i

feriti. Con un equipaggio di due o tre uomini, può ospitare fino a dieci persone.

2
Non esistono team mediocri, solo leader mediocri
Leif Babin

Coronado, California: Basic Underwater Demolition/SEAL Training

«Essere vincitori paga!» urlò nel megafono un temutissimo istruttore dei Navy SEAL con la maglietta blu e oro. Era la terza sera della famigerata Hell Week, la "settimana d'inferno" dell'addestramento. Gli allievi, in tenuta mimetica da combattimento, erano fradici fino al midollo e ricoperti di sabbia granulosa che scorticava la pelle facendola sanguinare. Rabbrividivano per l'acqua gelida dell'oceano e il vento freddo della notte. Le reclute si muovevano con la sofferenza che solo chi ha sopportato settantadue ore di esercizio fisico quasi ininterrotto può capire. Sfiniti, nei tre giorni precedenti avevano dormito meno di un'ora in tutto. Da quando era iniziata la Hell Week, decine di allievi avevano mollato. Altri si erano ammalati o si erano fatti male ed erano stati sospesi dall'addestramento. Diverse settimane prima, il gruppo di reclute che aveva iniziato il Basic Underwater Demolition/SEAL Training – il corso di addestramento base dei SEAL – era composto da quasi duecento giovani uomini impazienti. Tutti sognavano di diventare Navy SEAL, si erano preparati per anni e avevano intrapreso il corso fermamente decisi a superarlo. Eppure nelle prime quarantotto ore dall'inizio della Hell Week, la maggior parte di loro si era arresa davanti alla sfida disumana, aveva suonato la campana tre volte – il segnale della richiesta di rinuncia – e aveva abbandonato il sogno di diventare SEAL. Avevano mollato.

La settimana d'inferno non era un test di idoneità fisica. Anche se richiedeva alcune doti atletiche, tutti gli allievi che erano sopravvissuti alle settimane di addestramento precedenti avevano già dimostrato di avere le qualità fisiche necessarie a superare il corso. Non era un test fisico ma mentale. A volte gli atleti migliori del corso non ce la facevano a superare le Hell Week. Il successo derivava dalla determinazione e dalla volontà, ma

anche dall’innovazione e dalla comunicazione con il team. Quel training premiava uomini che non erano solo fisicamente resistenti ma anche in grado di battere in astuzia l’avversario.

Solo qualche anno prima, avevo patito le stesse sofferenze proprio su quella spiaggia. Avevamo cominciato la Hell Week in centouno. Alla fine eravamo rimasti solo in quaranta. Alcuni degli atleti più dotati e dei palestrati più spacconi erano stati i primi a rinunciare. Quelli di noi che ce l’avevano fatta si erano resi conto di poter reggere mentalmente e fisicamente una quantità molto maggiore di sofferenza, dolore e sfinimento di quanto avessero ritenuto possibile… esattamente quello per cui era progettata la settimana d’inferno.

Adesso indossavo la T-shirt blu e oro di istruttore dei SEAL. Dopo due turni di combattimento in Iraq, ero stato assegnato al Naval Special Warfare Training Center per insegnare al Junior Officer Training Course, il programma di leadership per gli ufficiali. Oltre al lavoro quotidiano, fornivo supporto come istruttore durante la Hell Week. In quel caso ero l’ufficiale incaricato e avevo il compito di supervisionare il gruppo di istruttori che conduceva il training. Erano uomini esperti nel loro lavoro, quello di mettere alla prova le reclute. Soprattutto erano abili nell’eliminare chi non aveva le caratteristiche necessarie per entrare a far parte dei SEAL. Osservare la Hell Week dal punto di vista di un istruttore era un’esperienza completamente nuova per me.

Gli allievi del corso erano raggruppati in squadre, composte da sette uomini scelti in base all’altezza. A ciascuna squadra era assegnato un piccolo gommone gonfiabile. Piccolo secondo gli standard della marina, poiché era terribilmente grande e pesante da portare a mano. Quei grossi gommoni neri con il bordo giallo pesavano quasi novanta chili e diventavano ancora più pesanti quando erano pieni d’acqua e di sabbia. Reliquia dell’epoca degli uomini rana della marina (Underwater Demolition Team) della Seconda guerra mondiale, le temute imbarcazioni dovevano essere trasportate faticosamente ovunque, di solito tenute sopra la testa dei sette membri dell’equipaggio. A terra, gli equipaggi trascinavano i gommoni sui terrapieni di sabbia alti oltre sei metri e correvano per chilometri lungo la spiaggia. Li portavano sulle strade d’asfalto avanti e indietro nella Naval Amphibious Base di Coronado, sforzandosi come pazzi

di tener dietro agli istruttori. Gli equipaggi spingevano, tiravano, strizzavano e sollevavano gli ingombranti gommoni persino sulle corde, sui pali del telefono e sulle pareti della famigerata corsa a ostacoli del corso di addestramento. Nell'Oceano Pacifico, gli equipaggi pagaiavano sulle grandi onde che si frangevano, e spesso il gommone si capovolgeva sparpagliando sulla spiaggia allievi fradici e remi come relitti di un epico naufragio. Quei dannati gommoni erano fonte di tormenti indicibili per gli uomini cui erano assegnati. Ogni imbarcazione aveva un numero romano giallo brillante dipinto sulla prua che indicava l'equipaggio… tutte eccetto quella degli uomini più bassi del corso, noti come "l'equipaggio dei Puffi". Il loro gommone aveva un Puffo di un bell'azzurro carico.

In ciascun equipaggio l'uomo di grado più elevato ricopriva il ruolo di leader, incaricato di ricevere ordini dagli istruttori e di informare, dirigere e guidare gli altri sei compagni di squadra. Il capo dell'equipaggio era responsabile della prestazione del team. E anche se ciascun membro della squadra doveva dare il meglio di sé, il leader – proprio per la sua posizione – era quello su cui erano puntati gli occhi dello staff di istruttori.

Durante l'addestramento – e in realtà, nel corso di tutta la carriera di SEAL – ogni sequenza di esercizi era una competizione: una gara, una lotta, una sfida. E gli istruttori si premuravano di chiarire il punto ricordando di continuo agli allievi che "essere vincitori paga". Durante le gare della Hell Week, l'equipaggio vincitore si guadagnava il diritto di restare fuori dalla competizione successiva, aggiudicandosi qualche minuto di tregua dall'estenuante e ininterrotta fatica fisica. Non era concesso dormire, ma il solo fatto di sedersi e riposare erano merci particolarmente preziose. La regola secondo cui pagava essere un vincitore aveva un corollario: essere un perdente era un vero schifo. Il secondo posto, nel gergo degli istruttori, era semplicemente "il primo perdente". Ma le prestazioni mediocri – rimanere indietro rispetto al resto del gruppo e arrivare ultimi – portavano con sé punizioni particolarmente dure: la sgradita attenzione degli istruttori che dispensavano esercizi punitivi in aggiunta a quelli già micidiali della settimana d'inferno. Nel frattempo l'equipaggio vittorioso celebrava assistendo alla gara successiva e, cosa ancora più importante, evitando di bagnarsi e di stare al freddo per qualche prezioso minuto.

Gli istruttori incalzavano le reclute con continue competizioni, dando istruzioni dettagliate e volutamente complicate ai leader degli equipaggi, che a loro volta informavano gli altri membri ed eseguivano gli ordini meglio che potevano, sfiniti com'erano. L'istruttore dei SEAL con il megafono urlava: «Leader degli equipaggi a rapporto!». I leader lasciavano il gommone e correvano a prendere posizione, disponendosi in riga davanti all'istruttore che comunicava i particolari della competizione successiva.

«Pagaiate fino alla zona dei frangenti, bagnate il gommone [1], raggiungete la boa più vicina, poi tornate alla spiaggia, correte in cima al terrapieno e girate attorno alla boa, quindi trasportate il gommone sulla testa fino alla struttura per le arrampicate, dopodiché sul terrapieno e finite qui» ordinava l'istruttore. «Capito?» I leader tornavano indietro di corsa e istruivano l'equipaggio. Poi partivano.

In ogni gara c'erano equipaggi che spiccavano sugli altri. In quella particolare Hell Week il team che dominava le competizioni era il Boat Crew II, l'equipaggio numero due. Vincevano quasi tutte le gare. Ogni volta si impegnavano al massimo, cooperando e lavorando come una squadra. Il Boat Crew II aveva un leader forte e tutti i membri dell'equipaggio sembravano altamente motivati e davano prestazioni ottime. Compensavano le debolezze reciproche, si aiutavano a vicenda ed erano orgogliosi di vincere, il che aveva i suoi vantaggi. Dopo ogni vittoria l'equipaggio due si godeva qualche prezioso minuto di riposo mentre gli altri equipaggi arrancavano nella competizione successiva. Anche se erano sempre infreddoliti ed esausti, vedevo il sorriso sui loro volti. Stavano comportandosi eccezionalmente bene; vincevano e avevano il morale alto.

Nel frattempo il Boat Crew VI stava mostrando prestazioni eccezionali di tutt'altro genere. Si piazzavano ultimi in quasi ogni gara, spesso arrancando molto dietro gli altri. Anziché lavorare insieme come una squadra, gli uomini agivano individualmente, furiosi e imbestialiti con i compagni. Li udimmo urlare e insultarsi, accusandosi a vicenda di non fare la propria parte. Ogni membro dell'equipaggio era concentrato sulla propria sofferenza e il leader non faceva eccezione. Si rendeva certamente conto che l'equipaggio non raggiungeva gli obiettivi ma probabilmente, nella sua mente e in quella dei compagni, era impossibile cambiare le cose. Risultato: una performance terribile.

«Equipaggio sei, fareste meglio a darvi una mossa!» sbraitò al megafono un istruttore. Attirare l'attenzione degli istruttori aveva conseguenze serie e adesso erano tutti concentrati sul Boat Crew VI, a distribuire punizioni per le prestazioni scarse. Furono costretti a scattare di corsa su e giù dal terrapieno di sabbia, a entrare in acqua e rotolarsi nella sabbia, dopodiché a strisciare carponi sulle mani e i piedi ricoperti di vesciche. Poi dovettero trasportare il gommone con le braccia completamente tese sopra la testa, sostenendo tutto il peso dell'imbarcazione fino ad avere le spalle indolenzite. Quella punizione prosciugò gli ultimi residui di energia rimasti all'equipaggio già esausto e demoralizzato. Il leader, un ufficiale giovane e inesperto, era ancora più preso di mira. Era il responsabile delle prestazioni mediocri del suo equipaggio, eppure sembrava indifferente, come se il destino gli avesse servito una mano sfortunata: una squadra di brocchi che, per quanto lui si sforzasse, semplicemente non riusciva a fare ciò che andava fatto.

Lo tenni d'occhio. Se non avesse mostrato miglioramenti sostanziali nella leadership, non avrebbe superato il corso. Ci si aspettava che gli ufficiali avessero prestazioni uguali a quelle di tutti gli altri, ma, cosa ancora più importante, ci si aspettava che facessero da guida. Fino a quel momento il leader dell'equipaggio sei aveva mostrato prestazioni inaccettabili e inferiori agli standard. Il nostro capo di seconda classe, il sottufficiale con più esperienza e maggiormente rispettato dello staff di istruttori, mostrava un interesse particolare per il Boat Crew VI e il suo scialbo leader.

«Avrebbe fatto meglio a prendere il comando e a dare una raddrizzata alla sua barca, signore» disse al leader dell'equipaggio sei. Il capo di seconda classe era un gigante con uno sguardo penetrante capace di instillare paura sia nei terroristi sul campo di battaglia sia nelle reclute in addestramento. Leader eccezionale e rispettato, aveva fatto da mentore a molti giovani e adesso stava offrendo una soluzione interessante alla performance atroce del Boat Crew VI.

«Scambiamo i leader della squadra migliore e di quella peggiore e vediamo cosa succede» disse. Tutti gli altri fattori sarebbero rimasti gli stessi: gommoni pesanti e ingombranti, governati dagli stessi equipaggi esausti, acqua gelida, sabbia granulosa e irritante, uomini allo stremo delle

forze che gareggiavano in competizioni impegnative. Sarebbe cambiato solo un individuo, il leader.

“È possibile che faccia una qualche differenza?” mi chiesi.

Il piano fu comunicato rapidamente agli istruttori. «I leader dell’equipaggio due e sei a rapporto» berciò l’istruttore nel megafono. I due allievi arrivarono di corsa e si misero sull’attenti. «Voi due vi scambiate di posto e prendete il comando dei reciproci equipaggi. Capo dell’equipaggio sei, adesso sei il leader dell’equipaggio due. Capo dell’equipaggio due, adesso sei il leader dell’equipaggio sei. Capito?» disse l’istruttore.

Il leader del Boat Crew II chiaramente non era contento. Sono sicuro che odiasse dover lasciare il team che aveva costruito e conosceva bene, senza dubbio era fiero della sua performance ai massimi livelli. L’ordine di prendere il comando di un equipaggio dalle prestazioni scarse l’avrebbe messo in difficoltà e avrebbe potuto attirare attenzioni indesiderate da parte degli istruttori. Eppure non osò obiettare. Non aveva scelta e accettò quel compito impegnativo con espressione determinata.

Non c’è bisogno di dire che il leader del Boat Crew VI era euforico. Chiaramente era convinto di essere stato assegnato all’equipaggio peggiore solo per un colpo di sfortuna e che lui non c’entrasse niente. Nella sua testa nessuno sforzo, per quanto immane, da parte sua avrebbe potuto migliorare le prestazioni dell’equipaggio sei. E adesso l’istruttore gli aveva detto di prendere il comando del Boat Crew II. Gli si leggeva in faccia l’intima convinzione che finalmente giustizia fosse stata fatta e che il nuovo incarico gli avrebbe reso le cose facili.

I due leader si scambiarono di posto e si prepararono per la gara successiva.

Osservammo gli equipaggi correre in cima al terrapieno trasportando i gommoni, quindi scendere sul bagnasciuga e poi entrare nell’acqua scura. Saltarono sull’imbarcazione e si misero a pagaiare come forsennati. Passando nel punto dove si frangono le onde capovolsero il gommone, lo rimisero dritto e risalirono tutti a bordo, dopodiché tornarono verso la spiaggia. I fari dei veicoli degli istruttori si riflettevano sul bordo giallo dei gommoni e non riuscivamo a vedere il numero scritto a prua. Tuttavia, a condurre la gara erano due imbarcazioni che si contendevano la prima posizione quasi testa a testa. Dopo seicento metri, seguiti dai veicoli degli istruttori, gli equipaggi si diressero verso riva. Mentre i gommoni si

avvicinavano, il numero a prua era ben visibile. Il Boat Crew VI era in testa e mantenne il primo posto fino al traguardo, tallonato dal Boat Crew II. L'equipaggio sei aveva vinto la gara.

Si era verificato un ribaltamento che aveva del miracoloso: il Boat Crew VI era passato dall'ultimo posto al primo. I membri dell'equipaggio avevano iniziato a collaborare come una squadra e avevano vinto. Anche il Boat Crew II si era comportato egregiamente, però aveva perso la gara di stretta misura e continuò a contendere il primo posto all'equipaggio sei anche nelle competizioni successive. E ciascuno dei due equipaggi mostrò prestazioni superiori agli altri, mentre il Boat Crew VI vinceva la maggior parte delle gare che si tennero nell'ora seguente.

Era un capovolgimento sbalorditivo. L'equipaggio sei, lo stesso e nelle medesime circostanze, solo con un nuovo leader, era passato dall'essere il team peggiore all'essere il migliore. Gli insulti e la frustrazione erano spariti. Come pure il fiato sul collo da parte dello staff di istruttori. Se non avessi visto con i miei occhi quella trasformazione straordinaria, non ci avrei creduto. Ma era un esempio fulgido e innegabile di una delle verità più importanti che stanno al cuore stesso della responsabilità: non esistono team mediocri, solo leader mediocri.

Com'era possibile che cambiare una sola persona – soltanto il leader – avesse completamente stravolto le prestazioni di un intero gruppo? Risposta: la leadership è il fattore più importante nella performance di una squadra. Il successo o il fallimento di un team dipendono completamente dal leader. Il suo atteggiamento detta il tono di tutto il gruppo. Il leader guida la performance… oppure non lo fa. E questo si applica non solo ai capi in posizioni di alto livello, ma anche ai leader di squadre più piccole all'interno del team allargato.

Ripensai alla mia esperienza come leader di un equipaggio durante la Hell Week dell'addestramento dei SEAL, in cosa avevo fallito e avrei dovuto far meglio e in cosa ero riuscito. All'epoca il mio equipaggio aveva fatto fatica finché non mi era venuto in mente di mettermi nella posizione più difficile a prua del gommone e condurre. Ciò aveva imposto di guidare la squadra con energia, chiedendo loro più di quanto ritenevano possibile dare. Scoprii che era di gran lunga più efficace concentrare i loro sforzi non sui

giorni successivi o su una remota linea del traguardo che non riuscivano a vedere, ma su obiettivi concreti che avevano davanti agli occhi: la boa, un punto di riferimento a terra o un cartello stradale cento metri più avanti. Se riuscivamo con uno sforzo immane a raggiungere l'obiettivo visibile a tutti, poi eravamo in grado di raggiungere quello che vedevamo dopo e così via. Un pezzo alla volta, le nostre prestazioni erano migliorate gradualmente e alla fine avevamo tagliato il traguardo per primi.

Guardandomi indietro, avrei potuto urlare molto meno e incoraggiare di più. Come leader dell'equipaggio, facevo il possibile per proteggere i miei uomini dallo staff di istruttori. Per come la vedevo io, era una situazione da "noi contro di loro". In realtà, protessi un paio dei miei con prestazioni costantemente sotto gli standard che affossavano il resto dell'equipaggio. Alla fine della settimana d'inferno, parlando con alcuni altri membri dell'equipaggio, ci rendemmo conto che ci eravamo trascinati dietro queste persone deboli mentalmente, che altrimenti quasi certamente non ce l'avrebbero fatta. Quella lealtà era un errore. Se non volevamo prestare servizio a fianco di uomini del genere una volta che fossimo stati assegnati ai plotoni nei vari SEAL Team, non avevamo alcun diritto di costringere altri a farlo. Gli istruttori avevano il compito di eliminare chi non aveva la determinazione e la volontà di soddisfare standard di performance elevati. E noi li avevamo ostacolati.

In definitiva, il modo in cui il mio equipaggio si era comportato era dipeso interamente da me. Che non esistano team mediocri ma solo leader mediocri, per quanto difficile da accettare, è nondimeno un concetto cruciale che i capi devono comprendere e applicare fino in fondo per poter guidare al meglio una squadra dalle prestazioni elevate. I leader devono accettare la totale responsabilità, accollarsi i problemi che inibiscono la performance ed elaborare soluzioni a quei problemi. Una squadra non può che eccellere se il leader si assicura che i membri collaborino verso un obiettivo focalizzato e stabilisce parametri di performance elevati, lavorando per continuare a migliorare. Se nel team esiste la cultura della responsabilità, ciascun membro può contribuire allo sforzo e garantire una performance ai massimi livelli.

Mentre osservavo la Hell Week in qualità di istruttore, sapevo che, per quanto fosse infernale, nondimeno era solo addestramento. Quei giovani leader potevano non comprendere pienamente il fardello della leadership che di lì a poco sarebbe gravato sulle loro spalle, quando fossero diventati ufficiali dei SEAL sul campo di battaglia. Laggiù la pressione sarebbe stata enorme, ben al di là della loro immaginazione.

Soltanto qualche mese prima di quella Hell Week, comandavo un plotone di SEAL a Ramadi, in Iraq, in missioni di combattimento nella zona più pericolosa in mano ai nemici. Eravamo stati coinvolti in più scontri a fuoco di quanto potessi contare, contro guerriglieri ben armati, esperti e ferocemente determinati. La morte era in agguato dietro l'angolo in qualunque momento. Ogni decisione che io – e i leader del nostro plotone e dell'unità operativa – prendevo portava con sé conseguenze potenzialmente mortali. Avevamo influito profondamente sul campo di battaglia, uccidendo centinaia di guerriglieri e proteggendo soldati e marines americani. Ero fiero di quei trionfi. Però non ci era stata risparmiata la tragedia, la morte del primo Navy SEAL ucciso in combattimento in Iraq, Marc Lee. Marc era un compagno di squadra incredibile, un guerriero eccezionale con uno straordinario senso dell'umorismo capace di farci ridere anche nei momenti più cupi. Fu ucciso nel corso di un furibondo scontro a fuoco in una delle battaglie più accanite sostenute dalle forze americane nella zona centromeridionale di Ramadi. Marc era un amico e un fratello. Ero il suo comandante, responsabile della sua vita, eppure quel giorno io rimasi ferito solo lievemente da un proiettile, mentre Marc fu ucciso sul colpo. Io ero tornato a casa e lui no. Per me fu devastante.

Piansi anche Mike Monsoor, del plotone Delta della Task Unit Bruiser che, anche se non apparteneva al mio plotone, era comunque un amico e un fratello. Mike era saltato su una granata per salvare tre compagni. Era amato e rispettato da tutti quelli che lo conoscevano e anche la sua scomparsa ci colpì profondamente.

Lo stesso giorno in cui Marc Lee era stato ucciso, un altro SEAL del plotone Charlie, Ryan Job, era stato colpito al volto da un cecchino nemico. Era gravemente ferito e non sapevamo se ce l'avrebbe fatta. Però Ryan, resistente come una roccia, era sopravvissuto, anche se la ferita lo aveva reso cieco. Ma la sua determinazione era inarrestabile. Sposò la donna dei

suoi sogni e, dopo essersi ritirato dai SEAL per ragioni di salute, si iscrisse all'università e prese una laurea. E proprio quando pensavo che gli uomini del plotone Charlie e della Task Unit Bruiser avessero sofferto abbastanza, Ryan morì in seguito a un intervento reso necessario dalle ferite ricevute in combattimento… sotto il mio comando.

Mentre osservavo quei giovani leader degli equipaggi – non ancora SEAL – sapevo che non potevano comprendere appieno le responsabilità che il futuro riservava loro in qualità di ufficiali sul campo. Certo, l'addestramento dei SEAL era duro, la settimana d'inferno era un calcio nelle palle, ma nessuno stava cercando di ucciderli. Le decisioni non erano questione di vita o di morte e le gare con il gommone non finivano con dei funerali. Non c'erano pressioni dovute al fatto che le decisioni sbagliate avrebbero potuto provocare un incidente internazionale, che sarebbe finito all'istante al notiziario serale o sulle prime pagine dei giornali, con ripercussioni negative sull'intero sforzo bellico, com'era stato per noi in Iraq.

Quando questi ufficiali inesperti e futuri SEAL avessero superato l'addestramento, avrei tenuto loro il nostro Junior Officer Training Course, un programma di cinque settimane incentrato sullo sviluppo della leadership. Facevo del mio meglio per trasmettere loro tutto quello che avrei desiderato che qualcuno mi insegnasse prima di comandare in battaglia. L'ultima settimana del corso, correvamo la Marc Lee and Mike Monsoor Memorial Run, una corsa in salita di otto chilometri che portava in cima alle grandi scogliere di Point Loma e finiva al Fort Rosecrans National Cemetery, dove sono seppelliti Marc e Mike. In quel luogo sereno che si affaccia sull'Oceano Pacifico riunivo la classe di giovani ufficiali attorno alle lapidi e parlavo loro di Marc e Mike. Per me raccontare quelle storie era un modo per tenere viva la loro eredità. Serviva anche da monito severo per questi futuri leader, che dovevano rendersi conto delle enormi responsabilità che li aspettavano e di quanto fosse seriamente letale il peso del comando.

Tutta la responsabilità sarebbe gravata sulle loro spalle: se i plotoni che comandavano non si fossero dimostrati all'altezza, sarebbe toccato a loro risolvere i problemi, superare gli ostacoli e far sì che il team collaborasse

per raggiungere l’obiettivo. In definitiva, dovevano accettare fino in fondo la verità secondo cui non ci sono team mediocri, ma solo leader mediocri.

Principio

About Face: The Odyssey of an American Warrior, scritto dal colonnello David Hackworth, un ufficiale dell’esercito americano in pensione, è un corposo memoriale che racconta nel dettaglio la carriera militare dell’autore, le sue esperienze di combattimento in Corea e in Vietnam e la miriade di lezioni di leadership che da queste ha imparato. Nel libro, Hackworth riporta la filosofia dei suoi mentori dell’esercito che combatterono e sconfissero i tedeschi e i giapponesi nella Seconda guerra mondiale: «Non esistono unità mediocri, solo ufficiali mediocri». È il cuore della responsabilità, un concetto difficile da accettare per qualunque leader ma essenziale per costruire una squadra vincente e dalle prestazioni elevate.

Quando i leader che incarnano la responsabilità suprema conducono il loro team a raggiungere uno standard di performance migliore, devono riconoscere che quando si parla di standard *non si tratta di ciò che si predica, bensì di ciò che si tollera*. Quando si stabiliscono le aspettative, indipendentemente da quello che si è detto o scritto, se si accetta una performance inferiore allo standard e nessuno viene ritenuto responsabile – se non ci sono conseguenze – quella performance mediocre diventa il nuovo standard. Perciò, i leader devono fare rispettare gli standard. Non è necessario che le conseguenze per chi non lo fa siano severe, ma i leader devono assicurarsi che il compito sia ripetuto fino al raggiungimento dello standard richiesto. Devono insistere sugli standard in modo da incoraggiare e mettere in grado il team di utilizzare la responsabilità assoluta.

Il leader deve far sì che i diversi elementi della squadra si sostengano a vicenda, con l’unico obiettivo di portare a termine la missione nel miglior modo possibile. Una delle lezioni che è possibile trarre dall’esempio dei leader degli equipaggi descritto sopra è che la maggior parte delle persone, come il Boat Crew VI, vuole fare parte di un team vincente. Spesso però non sanno come fare, o hanno bisogno semplicemente di essere motivati e incoraggiati. Alle squadre serve una funzione che obblighi i diversi membri

a collaborare per portare a termine il compito: è questo il nocciolo della leadership.

Una volta che la cultura della responsabilità si è diffusa a ogni livello, il team si comporta bene e la performance continua a migliorare, anche quando un leader forte viene temporaneamente rimosso. Sul campo di battaglia, essere preparati a eventuali perdite gioca un ruolo fondamentale nel successo della squadra, nel caso in cui la vittima sia un leader chiave. Ma la vita può riservare contrattempi di ogni genere, e tutti i team devono avere un leader di livello inferiore pronto a subentrare e ad assumere temporaneamente i ruoli e le responsabilità del superiore diretto per portare avanti la missione e raggiungere l'obiettivo se e quando dovesse esservene bisogno.

I leader non devono essere mai soddisfatti. Devono sforzarsi di migliorare e infondere quell'atteggiamento nella squadra, devono affrontare i fatti mediante una valutazione realistica, onestamente spietata di se stessi e delle prestazioni del team. Identificando le debolezze, i bravi leader cercano di eliminarle ed elaborano un piano per superare le sfide. Le squadre migliori al mondo, come i SEAL Team, cercano costantemente di crescere, di aumentare le proprie capacità e di elevare gli standard. Comincia dal singolo e si trasmette a tutti i membri della squadra finché diventa la cultura del team, il nuovo standard. Riconoscere che *non esistono squadre mediocri, solo leader mediocri* facilita la responsabilità e consente ai leader di costruire team dalle prestazioni elevate che predominano su ogni campo di battaglia, sia esso letterale o figurato.

Applicazioni al business

«Mi piace molto questo concetto di responsabilità totale» disse l'amministratore delegato. «Potremmo davvero usarlo nella mia società. Abbiamo un team piuttosto solido, però alcuni dei leader chiave non hanno questa caratteristica. Vorrei che lavorasse con noi.»

L'amministratore delegato nonché fondatore di una società di servizi finanziari aveva assistito alla presentazione che avevo fatto a un gruppo di dirigenti. Incuriosito dal concetto di responsabilità totale, alla fine si era avvicinato per parlare con me.

«Sarò felice di aiutarla» risposi.

Per comprendere meglio le dinamiche del suo team e le sfide peculiari della sua società e del settore d'affari in cui operava, ebbi diverse conversazioni telefoniche con l'amministratore delegato, visitai gli uffici della società e incontrai i suoi uomini in posizioni di comando. Quindi condussi un programma di leadership per i capi dei reparti e i leader chiave.

L'amministratore delegato inaugurò il programma e mi presentò alle persone riunite, spiegando perché aveva investito in quel training.

«Non stiamo vincendo» disse senza giri di parole. Un nuovo prodotto lanciato di recente non era andato bene e i conti dell'azienda erano in rosso. Adesso si trovavano a un bivio cruciale. «Dobbiamo accettare i concetti di cui Leif ci parlerà in modo da poterci rimettere in pista e risultare vincenti.» A quel punto l'amministratore mi lasciò la sala, i suoi manager di livello più alto e i capi dei vari reparti.

Dopo avere introdotto alcune delle mie esperienze di combattimento e illustrato come il principio della responsabilità fosse decisivo per il successo di qualunque squadra, coinvolsi nella discussione i capi dei reparti e i dirigenti.

«Come potete applicare questo principio ai vostri team per ottenere dei risultati e contribuire al successo della vostra società?» chiesi.

Uno dei dirigenti chiave, il direttore tecnico, che aveva ideato i prodotti di punta, era sulla difensiva. Non era un fan della responsabilità suprema. Non ci misi molto a capire il perché. Dato che la nuova linea di prodotti era stata una sua idea, accettare la responsabilità del lancio disastroso era umiliante e difficile. L'uomo aveva giustificazioni in quantità per il fallimento del suo team e per il danno che ne era derivato al bilancio dell'azienda. Dava spudoratamente la colpa al mercato difficile, al settore in evoluzione, al personale inesperto, alla cattiva comunicazione con la forza vendita e al servizio clienti inefficiente, persino ai dirigenti della società. Rifiutava di assumersi la responsabilità degli errori o di riconoscere che il suo team avrebbe potuto lavorare meglio, anche se l'amministratore delegato aveva chiarito che tutti dovevano migliorare, altrimenti c'era il rischio che la società chiudesse.

Raccontai la storia del leader dell'equipaggio dei SEAL e di come il Boat Crew VI avesse ribaltato le proprie prestazioni sotto una nuova guida,

quindi sottolineai il concetto secondo cui non ci sono team mediocri, solo leader mediocri.

«Durante il mio addestramento come leader di un equipaggio» dissi «ricordo numerose occasioni in cui il mio team si trovò in difficoltà. Era facile accampare scuse per la performance di basso livello e le ragioni per cui non si era comportato come avrebbe dovuto. Ma ho imparato che i bravi leader non cercano giustificazioni. Escogitano invece un modo per raggiungere l'obiettivo e vincere.»

«Qual era la differenza tra i due leader nell'esempio degli equipaggi?» chiese uno dei manager, a capo di un team chiave all'interno dell'azienda.

«Quando il Boat Crew VI falliva sotto la guida del primo leader» risposi «a lui non sembrava possibile migliorare e di sicuro non pensava che potessero vincere. Questo atteggiamento negativo influenzava tutto l'equipaggio. Com'è tipico nei team che incontrano delle difficoltà, quel leader del Boat Crew VI quasi certamente giustificava le prestazioni mediocri dei suoi con una serie di scuse. Nella sua mente, gli altri equipaggi battevano il suo solo perché quei capi avevano avuto la fortuna di essere stati assegnati a team migliori. Era un atteggiamento vittimistico: le difficoltà che lui e il suo team incontravano erano dovute alla sorte e quindi giustificate. Risultato, i suoi uomini non riflettevano su se stessi per capire dov'era possibile migliorare. E poi il leader e i membri del Boat Crew VI erano concentrati non sulla missione ma su di sé, sulla stanchezza, la sofferenza e il dolore individuali. Anche se gli istruttori esigevano prestazioni migliori, l'equipaggio sei era ormai abituato a performance inferiori agli standard. Alle prese con una leadership mediocre e un circolo infinito di giustificazioni, il team continuava a fallire. Nessuno si prendeva la responsabilità né adottava un atteggiamento vincente.»

«Cos'ha fatto di diverso il nuovo leader dell'equipaggio?» chiese il capo di un reparto.

«Quando il leader del Boat Crew II ha preso il comando del Boat Crew VI ha mostrato la responsabilità al suo massimo livello» spiegai. «Ha affrontato i fatti: ha riconosciuto e accettato che le prestazioni del nuovo equipaggio erano terribili, che stavano perdendo e dovevano migliorare. Non ha dato la colpa a nessuno, né ha tirato fuori scuse per giustificare le pessime performance. La valutazione realistica, il riconoscimento del fallimento e la *responsabilità* del problema sono state la chiave per

elaborare un piano atto a migliorare la performance e alla fine vincere. Soprattutto, *credeva che vincere fosse possibile*. In un equipaggio dove quell'eventualità sembrava assolutamente fuori portata, la convinzione che il team potesse davvero migliorare e vincere è stata essenziale.»

Continuai: «Il nuovo leader del Boat Crew VI ha focalizzato il team sulla missione. Anziché tollerare i battibecchi e le lotte interne, ha compattato la squadra e ha concentrato gli sforzi collettivi sull'obiettivo specifico di vincere la gara. Ha stabilito uno standard di performance nuovo e più alto e ha preteso che l'equipaggio lo rispettasse».

«Perché pensa che il Boat Crew II, che aveva perso il suo leader forte, abbia continuato a comportarsi bene anche sotto la guida del leader meno capace dell'equipaggio sei?» chiese un altro dei capireparto.

«La buona leadership è contagiosa» risposi. «Il primo leader del Boat Crew II aveva infuso la cultura della responsabilità, del vincere e del come farlo, in ogni membro dell'equipaggio. E così il Boat Crew II era diventato un team solido di individui dalle prestazioni elevate. Ciascuno di loro esigeva dagli altri il massimo. La performance eccezionale ripetuta si era trasformata in un'abitudine. Ogni componente del team sapeva cos'era necessario fare per vincere e lo faceva. Non gli servivano più istruzioni precise da parte di un leader. Risultato, il Boat Crew II ha continuato a battere praticamente qualunque altro equipaggio e ha gareggiato per il primo posto con il Boat Crew VI in quasi ogni competizione.»

Spiegai nel dettaglio che il leader dell'equipaggio sei aveva assunto il comando del Boat Crew II convinto che per lui le cose sarebbero state più facili. E invece era stato costretto a impegnarsi a fondo per tenere dietro a una squadra eccezionale. Aveva imparato la lezione più importante: aveva assistito a un completo ribaltamento nelle prestazioni del suo vecchio team osservando un nuovo leader dimostrare che ciò che sembrava impossibile era invece ottenibile con una buona leadership. Anche se fino a quel momento non era stato in grado di comandare in modo efficace, imparò e applicò quella lezione di umiltà. Alla fine riuscì a superare il corso di addestramento ed ebbe una carriera di successo nei SEAL Team.

«In sintesi,» conclusi «che il vostro team abbia successo o meno dipende totalmente da voi. La responsabilità assoluta è un concetto che vi aiuta a

prendere le decisioni giuste in qualità di leader chiave in modo che possiate vincere.»

Il direttore tecnico si irritò. «Noi *stiamo* prendendo le decisioni giuste» disse. Era serio.

Stupito da quell'affermazione, ribattei: «Avete ammesso tutti che come società non siete vincenti».

«Sarà anche così» disse il direttore tecnico in tono risoluto «ma stiamo prendendo le decisioni giuste.»

«Se non siete vincenti» gli feci notare «allora non state prendendo le decisioni giuste.» Il direttore tecnico era così sicuro di avere ragione, così soddisfatto di addurre scuse e sviare la colpa dai propri errori e fallimenti, che faceva dichiarazioni assurde pur di evitare di assumersi qualunque responsabilità.

Esattamente come il leader originale del Boat Crew II, questo direttore mostrava il contrario della responsabilità: non intraprendeva nessuna azione significativa per migliorare la performance o spingere la propria squadra a dare di più. Peggio ancora, rifiutava di ammettere che le sue prestazioni erano mediocri e che lui e il team avrebbero potuto fare meglio. L'amministratore delegato aveva detto a chiare lettere che la performance dell'azienda doveva migliorare in modo sostanziale, ma il direttore tecnico era intrappolato in un circolo vizioso consistente nel dare la colpa agli altri e nel rifiutare di assumersi la responsabilità. Era diventato quello che un mio caro amico del corso di addestramento e della formazione dei SEAL chiamava un "genio tormentato". Con questa espressione non parlava dell'artista o del musicista che soffre di disturbi mentali, ma si riferiva all'ambito della responsabilità. Indipendentemente da quanto sia palese il suo fallimento o valide le critiche, un genio tormentato non accetta alcuna responsabilità per gli errori, adduce scuse, incolpa tutti gli altri dei propri fallimenti e di quelli della sua squadra. Il resto del mondo semplicemente non capisce né apprezza la sua genialità. Un individuo con un atteggiamento mentale del genere può avere un effetto disastroso sulle prestazioni di un team.

Dopo avere discusso a lungo con i capi dei diversi reparti e i manager, molti di loro arrivarono a capire e apprezzare il concetto di responsabilità.

Ma non il direttore tecnico. Dopo la conclusione del workshop, andai dall'amministratore delegato per fargli un resoconto.

«Com'è andata?» mi chiese.

«Il workshop è andato bene. La maggior parte dei suoi capireparto e dei leader chiave ha accettato questo concetto di responsabilità totale» risposi. «Però ha un grosso problema.»

«Mi lasci indovinare» disse l'amministratore delegato. «Il mio direttore tecnico.»

«Affermativo» dissi. «Ha opposto resistenza in ogni occasione.» L'avevo già visto succedere, sia nei SEAL Team sia in altre aziende con cui avevo lavorato. In ogni gruppo c'era sempre qualcuno che voleva sottrarsi alle responsabilità. Ma questo direttore tecnico era un caso particolarmente serio. «Il suo direttore tecnico potrebbe essere uno dei geni tormentati peggiori che abbia mai incontrato» dissi.

L'amministratore delegato riconobbe che l'uomo costituiva un problema, che era difficile lavorare con lui e che gli altri dirigenti della società avevano grosse difficoltà nei suoi riguardi. Però riteneva che il livello di esperienza e di conoscenze del direttore tecnico fosse fondamentale per l'azienda e che quindi licenziarlo fosse fuori questione. Sembrava anche che il direttore tecnico si ritenesse irreprensibile.

«Non posso dirle di licenziare qualcuno» spiegai. «Sono decisioni che solo lei può prendere. Però posso dirle una cosa: quando si tratta di standard delle prestazioni, *non è ciò che si predica, è ciò che si tollera*. Lei deve convincere il suo direttore tecnico a riconoscere gli errori, a smetterla di dare la colpa agli altri e a guidare il suo team al successo. Se lei accetta lo *status quo*, non può aspettarsi di migliorare le performance, né di vincere.»

Una settimana dopo feci una telefonata all'amministratore delegato per capire come stava andando il suo team.

«Alcune persone hanno accettato davvero questo concetto di responsabilità» disse in tono entusiasta. «Ma il direttore tecnico continua a essere un problema.» L'amministratore delegato mi riferì che, dopo che me n'ero andato, il direttore tecnico aveva fatto irruzione nel suo ufficio per avvertirlo che il concetto di responsabilità totale aveva "ripercussioni negative". Un'affermazione ridicola.

«Non esistono ripercussioni negative» dissi. «Ci sono solo due tipi di leader: quelli efficaci e quelli inefficaci. I leader efficaci che guidano team vincenti dalle prestazioni elevate mostrano la responsabilità assoluta. Qualunque altra cosa semplicemente non funziona. Qualunque altra cosa è *cattiva leadership*.»

La performance del direttore tecnico e della sua squadra lo illustrava alla perfezione. La sua aggressività influenzava il team e altri reparti dell'azienda che avevano difficoltà a lavorare con lui. L'amministratore l'aveva capito. La sua società non stava andando bene e lui teneva troppo a ciò che aveva costruito e al sostentamento dei propri dipendenti per permettere che fallisse. Dovevano fare meglio.

Congedò il direttore tecnico.

Ne arrivò uno nuovo con un atteggiamento differente: una mentalità da responsabilità totale.

Con questo cambiamento nella leadership del team tecnico, gli altri reparti cominciarono a collaborare con successo e quel lavoro di squadra giocò un ruolo decisivo mentre la società si risollevava. Prima andava male e lottava per stare a galla, adesso era tornata a fare profitti e a crescere. Questo successo illustrava ancora una volta che la leadership è la cosa più importante sul campo di battaglia; è il fattore decisivo del successo o del fallimento di un team. Un leader deve trovare un modo per diventare efficace e guidare performance di alto livello nel proprio team per vincere. Che si tratti dell'addestramento dei SEAL, del combattimento su remoti campi di battaglia, del lavoro o della vita: non esistono team mediocri, solo leader mediocri.

1. Si intende capovolgere l'imbarcazione, facendo finire tutti in acqua, poi raddrizzarla e risalirvi sopra.

3
Credere
Jocko Willink

Sharkbase, Camp Ramadi, Iraq: dubbi sulla missione

“Non ha senso, nessun senso” pensai mentre leggevo il mandato della missione proveniente dall’alto comando. Dovevamo eseguire la missione «al fianco, con e tramite le forze di sicurezza irachene». A differenza del mio primo turno di servizio in Iraq, quando i SEAL avevano lavorato quasi esclusivamente con il nostro SEAL Team e altre unità operative speciali americane e della NATO, adesso la mia unità aveva ricevuto istruzioni di lavorare con le forze convenzionali. E non forze convenzionali qualsiasi… forze convenzionali irachene.

I SEAL della Task Unit Bruiser erano paragonabili a una squadra di sportivi professionisti, eccezionalmente ben addestrati per offrire performance di altissimo livello. Ci conoscevamo così bene che eravamo in grado di anticipare i pensieri e le mosse gli uni degli altri. Riconoscevamo le reciproche sagome in pattuglia al buio. Era il risultato di anni di training, non solo nel corso di addestramento base dei SEAL che tutti avevamo superato, ma anche di un intero anno di formazione che l’unità aveva frequentato insieme. Durante quel periodo ci avevano addestrati al lavoro di squadra: nel deserto, in ambienti marittimi e urbani, su veicoli, navi, aerei, elicotteri e a piedi. Avevamo sparato migliaia di proiettili con il nostro vasto arsenale di armi, finché avevamo raggiunto il massimo livello di precisione sotto pressione. Ci eravamo allenati per centinaia di ore, un’iterazione dopo l’altra, un’esercitazione dopo l’altra, e alla fine eravamo stati in grado di operare non semplicemente come un gruppo di individui, ma come una squadra: una macchina sincronizzata che manovrava con precisione ed efficienza in mezzo alle sfide di campi di battaglia caotici.

Ci mantenevamo all’apice delle condizioni fisiche per poter eseguire missioni difficili ed essere all’altezza degli sforzi fisici estremi richiesti dal

combattimento. Facevamo centinaia di trazioni e di flessioni, correvamo per chilometri, sollevavamo pesi, nuotavamo per lunghe distanze nell'oceano… tutto per prepararci al combattimento. Durante il ciclo di addestramento, nelle poche, preziose ore libere da allenamenti programmati, andavamo in palestra a fare esercizi massacranti. Se non c'era la palestra, uscivamo a correre, ci riunivamo nel parcheggio a trascinare o capovolgere pesanti pneumatici oppure ci impegnavamo sui materassini in intense sessioni di jiu-jitsu… qualunque cosa per rimanere forti e in forma. Ci si aspettava che ciascuno di noi mantenesse quella forma fisica in modo da poter fare la propria parte e non venire mai meno durante un'operazione. Dovevamo essere pronti a portare in salvo un compagno ferito con tutto il pesante equipaggiamento da combattimento su terreni accidentati. Una parte fondamentale della cultura dei SEAL erano le continue sfide ai compagni per mettere alla prova la forza fisica.

Avevamo anche un equipaggiamento tra i migliori al mondo: radio criptate, visori notturni, laser, luci e marcatori a infrarossi, giubbotti ed elmetti in kevlar. Nelle mani di operatori che sapevano come usarle, queste attrezzature offrivano un enorme vantaggio tattico sul nemico.

Adesso mi veniva detto che la Task Unit Bruiser – i miei amici, i miei *fratelli*, quegli uomini così bene addestrati e altamente motivati – avrebbero dovuto combattere al fianco di soldati iracheni delle forze convenzionali, probabilmente le truppe *peggiori* al mondo. La maggior parte di loro erano poveri, poco istruiti, privi di addestramento, malnutriti e non motivati. Date le disastrose condizioni economiche del paese, molti si arruolavano semplicemente per la paga. Quando le cose si mettevano male, spesso disertavano (come avremmo visto in seguito).

Va detto a loro merito che, entrando nell'esercito iracheno, tutti i soldati avevano messo a repentaglio la propria vita. Spesso i loro familiari diventavano bersaglio dei terroristi e rischiavano di essere uccisi mentre il loro congiunto veniva mandato a combattere in una città lontana. Naturalmente fra loro c'erano anche soldati migliori, ma gli uomini competenti e capaci erano l'eccezione, non la regola. Come combattenti la stragrande maggioranza degli iracheni era molto al di sotto degli standard

richiesti a qualunque militare e di sicuro ben lontana da ciò che era necessario per affrontare e sconfiggere i guerriglieri.

Nel 2003 l'Autorità Provvisoria della coalizione guidata dagli Stati Uniti aveva completamente smantellato l'esercito iracheno, che poi era stato necessario ricostituire. L'addestramento del nuovo esercito era disorganizzato, discontinuo e sporadico, nel migliore dei casi. Alcuni soldati non avevano ricevuto alcun addestramento. Gli ufficiali spesso ottenevano i gradi comprandoli o allungando bustarelle. L'obiettivo primario delle reclute irachene era la sopravvivenza, non la vittoria. Erano deboli fisicamente e la maggior parte di loro non era neppure in grado di fare qualche flessione o gli esercizi più semplici. Dal punto di vista tattico erano pericolosi e inaffidabili, e violavano sistematicamente le procedure di sicurezza più elementari.

Peggio ancora, la lealtà alla coalizione e al nuovo governo dell'Iraq era dubbia. Qualche sunnita era rimasto fedele a Saddam, ma la maggior parte dei soldati era sciita e molti ritenevano un eroe nazionale Muqtada al-Sadr, il fiero religioso ostile agli Stati Uniti e alleato con l'Iran. Ogni tanto spuntavano rapporti di soldati iracheni che avevano rivolto le armi contro i loro advisor americani. Con informazioni del genere, com'era possibile costruire la fiducia?

Oltre all'addestramento inesistente, i soldati non avevano praticamente equipaggiamento da campo, tanto meno per le operazioni di combattimento. Alcuni calzavano scarpe da ginnastica o sandali. Le uniformi erano un guazzabuglio di mimetiche americane, sovietiche o mediorientali, il che rendeva difficile distinguerli dai guerriglieri, soprattutto in un contesto dove anche il nemico indossava uniformi ed equipaggiamento paramilitari.

I gibernaggi consistevano in consunti pettorali in tela di epoca sovietica con portacaricatori per l'AK-47 che spesso cadevano a pezzi. Le armi erano un mix di fucili confiscati ai guerriglieri, molti dei quali scadenti copie irachene o cinesi del kalashnikov. La maggior parte era in cattivo stato e ben al di sotto degli standard del modello originale russo. Non era raro vedere armi arrugginite al punto da essere inservibili. La loro tecnologia in genere si fermava alle armi, non possedevano visori notturni, né laser o radio. In realtà, pochissimi avevano anche solo una banale torcia. I giubbotti antiproiettile erano vetusti e di dubbia efficacia.

La Task Unit Bruiser era incaricata di equipaggiare, organizzare e soprattutto addestrare i soldati iracheni a combattere i guerriglieri che sembravano sempre più efficaci contro le forze militari americane. In zone meno ostili dell'Iraq, ciò avrebbe significato approntare programmi di training in basi sicure, insegnare agli uomini le abilità fondamentali richieste a un soldato e qualche tattica avanzata di fanteria prima di portarli fuori di pattuglia in territorio nemico.

Qui, però, eravamo a Ramadi, l'epicentro della guerriglia e della battaglia decisiva per il controllo del governatorato di Anbar. Bisognava combattere, proteggere avamposti, catturare e uccidere guerrieri nemici. Addestrare i soldati iracheni togliendoli dal campo di battaglia per più di un paio di giorni era semplicemente impossibile.

La nostra missione di SEAL era avanzare in territorio ostile con questi soldati messi insieme alla meno peggio e combattere contro *mujahidin* pronti a tutto, decisi a uccidere più americani possibile. Ora, i SEAL sono famosi per marciare al rombo dei cannoni, ma farlo è molto più facile quando un SEAL è circondato da altri SEAL; quando sappiamo che l'uomo che ci copre le spalle è qualcuno addestrato come noi, che ha lo stesso equipaggiamento e parla la stessa lingua: qualcuno di cui *ci fidiamo*. Chiedere a un SEAL di mettere la propria vita nelle mani di una persona che non conosce – con cui non ha mai lavorato, che non è ben addestrata, non ha disciplina, parla una lingua differente e la cui lealtà è dubbia – è chiedere moltissimo. Nei SEAL Team il legame di fratellanza è l'arma più potente, se ce la portano via, perdiamo la nostra caratteristica più importante.

Quando i SEAL della Task Unit Bruiser seppero che avrebbero potuto condurre operazioni di combattimento solo al fianco di soldati iracheni, si infuriarono e si opposero decisamente. Sapevamo che il nemico a Ramadi era già estremamente pericoloso, non c'era alcun bisogno di aumentare i rischi per la nostra unità. Ma era esattamente quello che ci stavano ordinando di fare.

Anch'io sulle prime reagii dicendo: «No, dannazione». Non valeva il rischio, punto e basta. Perché avremmo dovuto combattere senza tutti i vantaggi possibili, anzi, con un chiaro svantaggio autoinflitto? Non credevo che quella missione avesse senso. Non credevo che fosse una buona idea. Non credevo che avrebbe avuto successo. Immaginare uno scontro a fuoco

al fianco di soldati iracheni molto meno preparati di noi e poco affidabili sembrava scandaloso, addirittura suicida. Ma ero il comandante della Task Unit Bruiser e sapevo che il mio atteggiamento e il mio comportamento avevano grande influenza sui miei uomini. Questi erano gli ordini e per poter guidare il team dovevo crederci. Perciò tenni per me i dubbi e mi feci una semplice domanda: *Perché*?

Perché i comandanti militari americani sul campo in Iraq e in patria – da Baghdad al Pentagono alla Casa Bianca – volevano affidare ai Navy SEAL, ad altri reparti speciali e alle unità dell'esercito e dei marines una missione così rischiosa? Avevo visto quanto poteva essere arduo combattere con gli uomini migliori al mio fianco. Perché rendere le cose più difficili?

Sapevo di dover cambiare prospettiva, di prendere le distanze dal combattimento che infuriava appena al di là del filo spinato e considerare la questione da un punto di vista strategico, come se fossi uno di quei generali a Baghdad o al Pentagono. Certo, erano lontanissimi dal fronte, ma sicuramente avevano il nostro stesso obiettivo: vincere.

Il che portava a un'altra domanda: cosa significava vincere? Di certo non era la vittoria nel tradizionale senso militare del termine. Il nemico contro cui combattevamo non si sarebbe arreso, non sarebbe stato firmato un trattato di pace. Vincere qui voleva dire che l'Iraq sarebbe diventato un paese relativamente sicuro e stabile.

Perciò mi chiesi: "Come possiamo preparare i soldati iracheni a gestire la sicurezza nel loro paese?". Dovevano pur cominciare da qualche parte. Se non c'era il tempo di addestrare i soldati iracheni lontano dal campo di battaglia in un ambiente sicuro, allora avrebbero dovuto imparare sul campo. Se gli iracheni non avessero mai raggiunto un livello di competenza tale da metterli in grado di difendere il loro paese dai terroristi, chi mai lo avrebbe fatto? La risposta era fin troppo chiara: noi, l'esercito americano. Saremmo rimasti bloccati qui a garantire la sicurezza della loro nazione per generazioni.

La disparità tra le capacità dei soldati iracheni scarsamente addestrati, mal equipaggiati e non motivati e quelle dei guerriglieri nemici determinati, ben equipaggiati e largamente efficaci era enorme. Quasi tutte le volte che una posizione americana a Ramadi veniva ceduta al controllo dei soldati iracheni, i guerriglieri li attaccavano e li sopraffacevano, uccidendo decine

di iracheni e talvolta gli advisor americani loro assegnati. I soldati non erano assolutamente all'altezza dei guerriglieri. Ci sarebbero volute generazioni di addestramento per portarli al livello richiesto per sconfiggere un nemico tanto aggressivo. E anche allora, questi soldati fiacchi probabilmente non sarebbero mai stati in grado di combattere e sconfiggere un avversario serio. Noi che eravamo in prima linea in quel conflitto ci rendevamo conto con chiarezza che molti ufficiali americani di grado elevato, non avendo mai interagito direttamente con le forze irachene, non capivano la loro mancanza di preparazione. Erano semplicemente terribili e nessun addestramento li avrebbe fatti diventare soldati eccellenti; ma forse potevamo fare in modo che fossero passabili.

Mentre riflettevo mi resi conto che la Task Unit Bruiser e le altre forze, americane e della coalizione, una cosa potevano farla. Questi soldati, o *jundhis*, come definivano se stessi in arabo, forse non sarebbero mai stati abbastanza bravi da sconfiggere un nemico determinato e ben equipaggiato, però potevano essere messi nelle condizioni di affrontare un nemico meno pericoloso. E noi potevamo fare qualcosa in questo senso, riducendo le capacità belliche dei guerriglieri. Oltre a migliorare le competenze dell'esercito iracheno con l'addestramento e la consulenza militare sul campo di battaglia, le forze armate americane avrebbero dovuto schiacciare i guerriglieri e ridurre la loro efficacia al punto che i soldati e la polizia locali avrebbero avuto almeno una possibilità di mantenere una pace relativa, una possibilità di uscire vittoriosi. A questo scopo, i nostri SEAL della Task Unit Bruiser dovevano andare sul campo di battaglia e infliggere seri danni ai guerriglieri. Ma non potevamo farlo a meno che le nostre missioni di combattimento non ricevessero il via libera dai superiori. L'unità operativa dei SEAL che era stata a Ramadi nei mesi precedenti il nostro arrivo ci aveva detto di aver pianificato una serie di operazioni di combattimento con solo SEAL, senza soldati iracheni, ma che a quasi tutte era stata negata l'approvazione. Per ottenerla, sapevo che avremmo dovuto portare con noi i soldati iracheni. Erano il nostro lasciapassare per poter uscire dalla base, spingerci in territorio nemico e attaccare i guerriglieri.

A quel punto avevo capito e ci credevo. Adesso dovevo fare in modo che anche i miei uomini capissero e ci credessero.

Indissi una riunione con tutti i SEAL della Task Unit Bruiser.

«Okay, ragazzi» dissi. «Avete sentito le voci. Ogni operazione che condurremo coinvolgerà soldati iracheni.» Si udirono imprecazioni a mezza voce e plateali sospiri di disgusto. Ripetei: «In ogni missione che intraprenderemo combatteremo accanto ai *jundhis*». Altre proteste, stavolta con esclamazioni contrariate e parolacce pronunciate a voce alta. La reazione dei SEAL che avrebbero eseguito le missioni era forte e chiara: «Che cazzata».

Interruppi le proteste non troppo velate: «Capisco. Il terreno qui a Ramadi è pericoloso. Difficile. Perché rendere le cose ancora più difficili obbligandoci a combattere al fianco dei soldati iracheni?».

«Giustissimo» concordarono i presenti.

«Be', lasciate che vi faccia una domanda» continuai. «Se l'esercito iracheno non sarà in grado di garantire la sicurezza del proprio paese, chi lo farà?»

Sulla sala scese il silenzio. Per ribadire il concetto ripetei la domanda: «Ve lo chiedo di nuovo: se l'esercito iracheno non sarà in grado di garantire la sicurezza del proprio paese, chi lo farà?». Avevo la loro attenzione e tutti conoscevano la risposta, ma per assicurarmi che ognuno di loro capisse chiaramente l'importanza strategica del *perché* ci veniva ordinato di fare così, lo esplicitai: «Se i soldati iracheni non saranno in grado di farlo, non rimane che un'opzione: noi. Se non mettiamo in pista questi ragazzi, ci ritroveremo qui anche l'anno prossimo e quello successivo e quello dopo ancora. I militari americani rimarranno impantanati qui per generazioni. Toccherà ai nostri figli e ai figli dei nostri figli stabilizzare l'Iraq».

Capii che, anche se c'erano ancora delle resistenze all'idea di lavorare con i soldati iracheni, stavano iniziando a vedere la missione da una prospettiva strategica.

Continuai: «Come voi, mi rendo conto che, indipendentemente da quanto li addestriamo, gli iracheni non arriveranno neppure lontanamente vicini agli standard che esigiamo da noi stessi. Però possiamo aiutarli a migliorare. E c'è un'altra cosa che possiamo fare per dare loro una mano. Distruggere il nemico nelle strade di Ramadi per ridurre le capacità militari dei guerriglieri e diminuire il livello di violenza. Quando il nemico sarà sconfitto, l'esercito iracheno potrà occuparsi da solo della sicurezza».

Vidi qualcuno degli uomini annuire.

«Ma per farlo» dissi «è necessario ottenere l'approvazione per ogni missione. E se vogliamo che ce le approvino, dobbiamo portare con noi i soldati iracheni. È chiaro a tutti?»

La sala rimase silenziosa. Avevano capito. Non dovevano fare i salti di gioia all'idea di combattere a fianco dei soldati iracheni, ma era necessario che comprendessero perché lo stavano facendo, in modo che potessero credere nella missione.

In seguito spiegai più nel dettaglio ai miei leader chiave perché quella missione era importante. A differenza dell'unità operativa che ci aveva preceduti, dissi ai miei ufficiali e ai comandanti che non avrebbero dovuto sottoporre nessun Concetto Operativo (ConOps) – un documento che descrive l'idea di base di un'operazione per l'approvazione da parte dei superiori – senza prevedere il coinvolgimento dei soldati iracheni.

«E che mi dici di tutte le operazioni unilaterali[1] che hai condotto nell'ultimo turno di servizio?» mi chiese Leif. «Non hanno fatto nessuna differenza?»

L'altro comandante di plotone ed entrambi gli ufficiali aspettarono la mia risposta.

«Sì. Abbiamo condotto moltissime azioni dirette unilaterali in Iraq due anni fa» dissi. «E da allora le forze della coalizione in Iraq hanno continuato a farle. Ma ecco come stanno le cose: negli ultimi due anni gli attacchi nemici sono aumentati del trecento per cento. Del trecento per cento! Questo posto è una spirale discendente. Dobbiamo fare qualcosa di diverso se vogliamo vincere. Ciascuna delle nostre operazioni coinvolgerà soldati iracheni» continuai. «Questi uomini sono il mezzo per fare qualcosa di differente… il nostro lasciapassare per lavorare. Li addestreremo il meglio che possiamo. Combatteremo al loro fianco. E schiacceremo il nemico fino a quando persino l'esercito iracheno sarà in grado di affrontarlo da solo. Altre domande?»

Non ce n'erano. Quella più importante aveva trovato una risposta: perché? Dopo aver analizzato la missione e capito quell'informazione decisiva, potevo credere nella missione. Se non ci avessi creduto, non sarei riuscito in nessun modo a convincere i SEAL della mia unità operativa a crederci. Se avessi espresso dei dubbi o messo apertamente in questione la sensatezza di quel piano davanti ai miei uomini, la loro opposizione alla

missione sarebbe aumentata esponenzialmente. Non ci avrebbero mai creduto e di conseguenza non si sarebbero impegnati, facendola fallire. Ma una volta che io ne fui convinto, trasmisi loro quella convinzione in modo chiaro e sintetico: comprese le ragioni, si sarebbero impegnati nella missione, avrebbero perseverato davanti alle inevitabili difficoltà e avrebbero raggiunto l'obiettivo che ci eravamo prefissati.

La maggior parte degli uomini accettò la mia spiegazione. Non tutti i membri della Task Unit Bruiser si fecero convincere subito. Fu necessario ribadire di continuo l'importanza di consigliare militarmente i soldati iracheni.

Per tutta la durata della loro permanenza i SEAL condussero ogni operazione importante insieme agli iracheni. Spesso costoro facevano cose stupide e pericolose, esasperando i SEAL che li addestravano e combattevano al loro fianco. Ma si rivelarono anche utili in modi che non avevamo previsto. Un incursore dei SEAL avrebbe usato una mazza o una carica esplosiva per aprire una porta – un metodo efficace benché estremamente rumoroso –, avvisando tutto il quartiere della nostra presenza. I soldati iracheni sapevano come erano chiusi porte e cancelli ed erano in grado di aprirli silenziosamente con poco sforzo. Sapevano anche distinguere i guerriglieri dalla popolazione civile. Spesso noi americani non eravamo in grado di individuare i nemici non armati che si confondevano tra i civili, ma i soldati iracheni coglievano modi di vestire, abitudini e accenti arabi diversi da quelli locali, aiutandoci così a capire e identificare meglio il nemico.

Nei sei mesi successivi portammo i soldati iracheni nel bel mezzo delle battaglie più importanti per la città di Ramadi. Parecchi di loro furono uccisi in azione, altri rimasero feriti. Nonostante lo scontento della Task Unit Bruiser, tra i nostri SEAL e le controparti irachene nacque una sorta di cameratismo costruito su sangue, sudore e lacrime in difficili operazioni di combattimento.

Poiché ogni operazione prevedeva la partecipazione dei soldati iracheni, la catena di comando approvò tutti i piani di penetrazione in territorio nemico a supporto della strategia "occupa, sgombra, tieni e costruisci" del Combat Team della Ready First Brigade della 1ª Divisione corazzata USA. Ciò consentì di rendere le zone più sicure per i soldati e i marines che

costruivano e presidiavano postazioni permanenti, e di scacciare i guerriglieri dalle loro roccaforti. La popolazione locale smise di sostenere passivamente i guerriglieri, passando invece dalla parte delle forze americane e irachene. Alla fine della nostra presenza a Ramadi la zona era abbastanza sicura da permettere alle unità dell'esercito iracheno di intraprendere operazioni autonome contro i guerriglieri. Quella parte della missione fu un successo sotto ogni aspetto.

Principio

Per convincere e motivare altri a portare a termine una missione, un leader deve *crederci veramente*. Anche quando altri mettono in dubbio il livello di rischio, chiedendo: «Ne vale la pena?», il leader deve credere nella causa superiore. Se non ci crede, non si assumerà i rischi necessari a superare le inevitabili difficoltà e a vincere. E non sarà in grado di convincere gli altri a farlo, soprattutto i soldati in prima linea che devono eseguire la missione. I leader devono sempre agire consapevoli di essere parte di qualcosa di più grande di sé e dei propri interessi personali. E devono trasmettere questa consapevolezza alla loro squadra, fino agli operatori a livello tattico sul terreno. Credere con fermezza nella missione è di gran lunga più importante dell'addestramento o dell'equipaggiamento, ed è decisivo perché un team o un'organizzazione ottenga grandi risultati.

In molti casi il leader deve ricalibrare le idee e la visione allineandole a quelle della missione. Una volta che il leader crede nella missione, quella convinzione si diffonde verso l'alto e verso il basso della gerarchia. Azioni e parole riflettono la convinzione con una fiducia e una sicurezza impossibili in presenza di esitazioni.

Il problema sorge quando quell'allineamento non è chiaro: quando la sicurezza di un leader vacilla, chi deve seguirlo se ne accorge e inizia a mettere in dubbio la missione.

Ogni leader dev'essere capace di prendere le distanze dagli aspetti tattici immediati e capire in che modo essi si inquadrano negli obiettivi strategici. Quando i leader ricevono un ordine di cui dubitano e che non capiscono, devono chiedersi: "Perché? Perché mi chiedono di fare questo?". Devono fare un passo indietro, decostruire la situazione, analizzare il quadro

strategico e arrivare a una conclusione. Se non riescono a trovare una risposta soddisfacente, devono porre la domanda ai superiori finché non la ottengono. Se i leader e i soldati in prima linea capiscono il perché, possono andare avanti pienamente convinti di ciò che stanno facendo.

Allo stesso modo, i capi di livello più alto sono obbligati a dedicare del tempo a spiegare e rispondere alle domande dei leader loro sottoposti, in modo che anche costoro siano in grado di capire perché, e di credere. Che si parli di gerarchia militare oppure di società e aziende, gli uomini in prima linea non hanno mai una visione del quadro strategico chiara come quella dei superiori, ed è quindi fondamentale che questi ultimi comunichino loro una visione generale della conoscenza strategica, il *perché*.

In qualunque organizzazione, gli obiettivi devono essere sempre allineati e se non lo sono la cosa va affrontata e corretta. Nel mondo del business come in quello militare, nessun dirigente di alto livello sceglie consapevolmente un corso d'azione o emana una direttiva con l'intenzione di fallire. Ma un subordinato potrebbe non comprendere una certa strategia e dunque non crederci. I leader intermedi devono fare domande e fornire feedback ai superiori in modo che questi possano capire appieno il modo in cui un piano strategico influisce sull'esecuzione al livello più basso.

Credere nella missione corrisponde alla quarta legge del combattimento: comando decentrato (capitolo 8). Il leader deve spiegare non solo cosa fare, ma *perché*. È responsabilità del leader subordinato alzare la mano e porre domande se non capisce. Solo quando i leader a tutti i livelli comprendono e credono nella missione possono trasmettere tale convinzione e comprensione ai loro team in modo che possano andare avanti nonostante le difficoltà ed eseguire con successo quanto richiesto.

Applicazioni al business

«Questo nuovo piano retributivo è terribile» disse uno dei manager di medio livello. «Farà scappare tutti i nostri venditori migliori.» Il resto della classe era d'accordo.

Verso la fine di un breve programma di sviluppo della leadership per i manager intermedi dell'azienda, le mie conversazioni con loro avevano

messo in luce una difficoltà considerevole che creava stress e divisioni tra i dipendenti.

Di recente i vertici dell'azienda avevano annunciato un nuovo sistema retributivo per la forza vendita. In sostanza il nuovo piano diminuiva la retribuzione, soprattutto per i venditori con una produttività bassa.

«Qual è il problema?» chiesi.

«Tenerci i venditori è già piuttosto difficile; questo non aiuta!» rispose uno dei manager.

«Non si rendono conto di quanto questo mercato sia difficile» disse un altro, riferendosi ai vertici aziendali. «Questo nuovo piano retributivo spingerà le persone a passare alla concorrenza.»

«Alcuni dei miei hanno già sentito delle voci e non sono per niente contenti. E io non riesco a fargli cambiare idea. Sono io il primo a non crederci!» rispose un altro.

Posi a tutti loro una domanda semplicissima: «Perché?».

«Perché cosa?» intervenne uno dei manager.

«Perché i vertici stanno introducendo questo cambiamento?» chiesi.

«Lo sa il diavolo!» affermò uno degli uomini con enfasi, suscitando le risate di tutti.

Sorrisi e annuii. Poi chiesi di nuovo: «Okay, ma perché pensate che vogliano attuare questo piano? Pensate che vogliano cacciare i venditori migliori? Che intendano farli passare alla concorrenza? Credete che vogliano davvero che l'azienda perda del denaro e fallisca?».

Sulla stanza scese il silenzio. I manager – la maggior parte dei quali rispettava i capi e aveva buoni rapporti con i vertici aziendali – sapeva che i superiori erano intelligenti, esperti e impegnati per il successo della società. Il problema era che nessuno riusciva a capire la ragione di questo cambiamento.

«Qualcuno l'ha chiesto?» indagai.

Ancora silenzio. Alla fine il clown del gruppo sbottò: «Io non lo chiedo di certo. Il mio lavoro mi piace!». Altre risate.

Sorrisi e lasciai che tornasse la calma. «Comprensibile» osservai. «Quindi l'amministratore delegato è irragionevole? Licenzierebbe davvero qualcuno per aver fatto questa domanda?»

La sala fu percorsa da un borbottio: «No».

«Di cosa si tratta allora?» chiesi.

Alla fine uno dei manager più anziani diede una risposta seria: «Mi sentirei uno stupido a fare una domanda del genere. Il nostro amministratore delegato è una donna intelligente e ha molta esperienza. Ha piena comprensione del nostro settore».

«Okay» ribattei. «Perciò avete tutti paura di fare la figura degli stupidi?»

La stanza annuì in un "sì" generale.

Annuii anch'io, che adesso capivo meglio qual era il problema. Nessuno vuole fare la figura dello stupido, soprattutto davanti al capo. «Lasciate che vi chieda una cosa» continuai. «Che figura fate quando non siete in grado di spiegare alla vostra forza vendita i motivi che stanno dietro questo nuovo piano retributivo?»

«Sembriamo stupidi e spaventati» rispose il clown del gruppo.

«Proprio così!» replicai scherzando. Però sapevo che avevamo trovato un modo semplice e facile di risolvere il problema.

Quel pomeriggio passai dall'ufficio dell'amministratore delegato. Era in riunione con il direttore vendite dell'azienda.

«Come sta andando il workshop?» volle sapere.

«Piuttosto bene» dissi. «Ha un gruppo di manager solido.»

«Verissimo. Sono magnifici» rispose lei.

«Com'è il suo rapporto con loro?» indagai.

«Oh, penso sia molto forte con la maggior parte di loro. Non conosco ancora molto bene alcuni di quelli nuovi, ma in generale ho un buon rapporto con i nostri manager» rispose l'amministratore delegato.

«Si confrontano mai con lei o le fanno domande?»

L'amministratore delegato ci rifletté qualche istante. «No» riconobbe. «Credo che capiscano il settore e che sappiano cosa stiamo cercando di fare. Perciò non è che ci sia molto di cui avrebbero bisogno di parlarmi. Lavoro in questo campo da molto tempo. Non sarei qui oggi se non avessi saputo cosa stavo facendo, loro lo sanno e lo rispettano. In questo settore l'esperienza conta tantissimo. Ma penso che se avessero un problema, di sicuro me ne parlerebbero.»

Questa percezione erronea, comune tra i leader militari o i dirigenti d'azienda, rivelava un boss che non comprendeva pienamente il peso della propria posizione. Nella sua mente si immaginava rilassata, aperta alle domande, ai commenti e ai suggerimenti delle persone. Parlava di mantenere una "politica della porta aperta". Ma per i suoi manager delle

vendite rimaneva “il boss”: esperta, intelligente e soprattutto potente. Una posizione simile esigeva un rispetto che sconfinava nella reverenza… al punto che sembrava irrispettoso che un dipendente mettesse in questione le sue idee. Nessuno di loro era a proprio agio nel confrontarsi con lei, benché nessuno dei manager intermedi avesse davvero paura di perdere il posto nel caso le avesse fatto delle domande. Ma di sicuro avevano paura di fare una figuraccia davanti al boss.

«Non sono sicuro che si sentano a loro agio come pensa a parlare apertamente con lei» dissi senza mezzi termini.

«Sul serio?» mi chiese con espressione vagamente perplessa.

«Mi permetta di farle un esempio che è emerso oggi» ribattei. «Il nuovo piano retributivo per la forza vendita.»

«Cosa c’è? Non gli piace?» chiese stupita.

«Non è questo» risposi. «Non credo che lo capiscano.»

«Non lo capiscono? Non è poi così complicato. Anzi, a dire la verità è semplice» disse, preparandosi a spiegarmelo brevemente.

«Non è che non capiscano il piano» precisai. «Ha ragione: è semplice. Riduce le retribuzioni complessive per la forza vendita, soprattutto per chi ha una produttività bassa.»

«Esatto. Qual è il problema?» disse l’amministratore delegato. Aveva ragione. Persino io, che non avevo esperienza in quel settore, non avevo alcuna difficoltà a capire il concetto base del nuovo piano retributivo.

«Il problema non è che non capiscono il piano, ma non capiscono *perché* viene implementato. Non ci credono. Pensano che farà scappare i venditori bravi, che cercheranno e probabilmente troveranno retribuzioni migliori dai concorrenti» le spiegai.

A quel punto l’amministratore delegato si mise sulla difensiva. «Allora vuol dire che non capiscono cosa sto facendo» dichiarò. «Quando tagliamo la retribuzione, soprattutto per la forza vendita più debole, riduciamo i costi. Quando riduco i costi della forza vendita, le spese generali diminuiscono e in questo modo posso abbassare il prezzo dei prodotti, permettendo ai venditori più forti di fare numeri migliori. Certo, il nuovo piano retributivo penalizza i venditori deboli, ma loro non influiscono sull’ago della bilancia del business. Se qualcuno di loro se ne va, non avrà una ricaduta sugli affari. Anzi, permetterà ai venditori migliori di espandersi con quei clienti e

incrementare le vendite. Perciò per loro è un'opportunità di fare anche meglio.»

«Molto sensato» commentai.

«Assolutamente» disse l'amministratore delegato. Mi spiegò che aveva già fatto quella mossa in un mercato difficile. «Funziona quasi sempre. Potrebbe ridurre le dimensioni complessive della forza vendita, ma nel lungo periodo aumenterà il volume degli affari. Una forza vendita più piccola ed efficace contribuisce alla riduzione delle spese generali: minori costi in assicurazioni sanitarie per i dipendenti, meno scrivanie, meno computer da acquistare, maggiore efficienza. È vantaggioso per tutti.»

«Sembra un'idea brillante. C'è solo un problema» le feci osservare.

«E sarebbe?» chiese l'amministratore delegato, incredula.

«I suoi manager di livello intermedio non capiscono questi punti – non capiscono il *perché* – e quindi non credono nella strategia. Se non ci credono loro, non ci crederà neanche la forza vendita. Se il piano viene lanciato e quelli che devono eseguirlo non ci credono, è molto probabile che fallirà.»

«E cosa devo fare perché ci credano?» mi chiese l'amministratore delegato.

«È facile» spiegai. «Basta che dica loro *perché*.»

Finalmente l'amministratore delegato capì che cosa doveva fare.

Il giorno dopo, fece la sua comparsa durante il mio training con i manager di livello intermedio, ed esordì con una breve presentazione.

«Buongiorno a tutti» disse. «Jocko mi ha segnalato che tutti voi avete dei problemi con il nuovo piano retributivo. Che cosa non vi convince?»

Dopo qualche momento di silenzio, uno dei manager più anziani trovò finalmente il coraggio di parlare. «Tagliare la retribuzione netta dei venditori è dannoso» disse l'uomo. «Potrebbe spingere alcuni ad andarsene e questo potrebbe avere ripercussioni negative sul lungo periodo.»

L'amministratore delegato sorrise. Illustrò i particolari della strategia sottesa al piano: l'aumento del volume di vendita, la riduzione dei costi generali, la maggiore efficacia nei confronti dei clienti esistenti gestiti da venditori più bravi. I manager colsero rapidamente la connessione e compresero i benefici del piano.

«Ci sono domande?» concluse l'amministratore delegato. Nessuno parlò. «Sul serio. Qualcuno ha domande? Non abbiate paura di chiedere.

Ovviamente non sono stata abbastanza chiara con voi. E purtroppo nessuno di voi ha fatto domande!» li punzecchiò.

«No, penso che adesso ci sia chiaro» rispose uno dei manager.

«Pensate di essere in grado di spiegarlo alla vostra forza vendita in modo che capiscano?» chiese l'amministratore delegato.

«Sì» rispose un manager. «Ma continuo a pensare che alcuni dei venditori più deboli ci rimarranno male.»

«Sono sicura che sarà così» concordò l'amministratore delegato. «Come ho detto, fa parte della strategia. Desidero che vi concentriate sui venditori forti e su quelli che pensate abbiano il potenziale per diventare tali. L'ho già fatto in passato; otterremo i risultati. Altre domande?»

I presenti, rilassati dalla conversazione onesta e aperta con l'amministratore delegato, si misero a chiacchierare fra loro prima che l'amministratore delegato si congedasse. Poi andammo avanti.

«Cosa ne pensate?» chiesi.

«È esattamente quello di cui avevamo bisogno» disse un manager.

«Adesso ho capito» fece osservare un altro.

«Vorrei averlo capito prima» disse un terzo.

«Lasciate che vi faccia un'altra domanda: di chi è la colpa se l'amministratore delegato non ve l'ha spiegato meglio?»

I manager rimasero in silenzio. Conoscevano la risposta e annuirono riconoscendo un argomento di cui avevo parlato ampiamente in precedenza.

«Giusto» dissi. «Vostra! Ecco cos'è la responsabilità. Se non capite le decisioni che provengono dall'alto o non ci credete, tocca a voi fare domande finché non capite come e perché queste decisioni vengono prese. Non conoscere il *perché* vi impedisce di credere nella missione. Quando siete in una posizione di leadership, questa è la ricetta per il fallimento ed è inaccettabile. In quanto leader, dovete credere.»

«Ma il boss avrebbe dovuto spiegarcelo, giusto?» chiese uno dei manager.

«Certo. Gliel'ho detto e lei è venuta qui e ha fatto esattamente questo. Ma non è un'indovina. Non è in grado di prevedere cosa capirete e cosa no. Non è perfetta; nessuno di noi lo è. Di tanto in tanto qualcosa sfugge. Capita. Ho commesso ogni genere di errore quando guidavo i SEAL. Spesso i miei subordinati facevano il lavoro al mio posto. E non me lo

rinfacciavano, né io pensavo che stessero sconfinando nel mio “territorio di leadership”. Al contrario, li ringraziavo per avermi coperto le spalle. La leadership non consiste in una persona che comanda un team. È invece un gruppo di leader che collaborano, a tutti i livelli della catena di comando, per guidare una squadra. Se siete soli, indipendentemente da quanto siete bravi, non sarete in grado di farlo.»

«Quindi abbiamo deluso il boss quando non le abbiamo fatto domande e non abbiamo comunicato con lei» disse uno dei manager più silenziosi dal fondo della sala.

«Sì, è così» confermai. «Si dice che la leadership richieda coraggio. E questa è esattamente una di quelle situazioni. Ci vuole coraggio per andare dall’amministratore delegato, bussare alla porta e spiegare che non si comprende la strategia sottesa alle sue decisioni. Potreste sentirvi stupidi, ma vi sentireste peggio se doveste spiegare al vostro team una missione o una strategia che non capite o in cui non credete voi per primi. E, come lei ha fatto notare, deludete il boss perché non saprà mai il motivo per cui le sue indicazioni non sono state trasmesse in modo adeguato ai dipendenti. Se non fate domande per poter capire la missione e crederci, state fallendo come leader e mancate nei confronti del vostro team. Perciò, se ricevete un ordine o istruzioni in cui non credete, non limitatevi ad accettarli passivamente. Fate domande finché non capite il perché, in modo da poter credere in quello che state facendo e passare quelle informazioni al vostro team con chiarezza, mettendo in grado i vostri uomini di andare a eseguire la missione. La leadership è questo.»

1. Le operazioni con la partecipazione di solo SEAL.

4
Tenere sotto controllo l’ego
Jocko Willink

Camp Corregidor, Ramadi, Iraq: benvenuti a Ramadi

Raffiche di traccianti nemici mi fischiavano sopra la testa mentre salivo di corsa le scale che portavano al tetto dell’edificio di tre piani che ospitava il nostro centro operativo tattico. Eravamo sotto attacco. Non avevo avuto nemmeno il tempo di allacciarmi il giubbotto antiproiettile. Quando avevano iniziato a sparare, avevo preso l’elmetto e il fucile, mi ero gettato in spalla il gibernaggio e mi ero diretto sul tetto. I SEAL arrivavano a decine, alcuni in ciabatte con solo i pantaloncini e la maglietta sotto il giubbotto corazzato, ma con l’elmetto in testa e le armi spianate.

Appena al di là del fiume, nell’oscurità, combattenti nemici avevano scatenato un pesante fuoco di mitragliatrici su due avamposti americani e i soldati rispondevano con furia. Il bagliore dei traccianti era evidente in entrambe le direzioni. Un altro gruppo di guerriglieri aveva attaccato il nostro campo e stava martellando l’edificio del centro operativo tattico dall’altra sponda dell’Eufrate.

Ma non avevano messo in conto la reazione. Nel giro di qualche minuto ogni Navy SEAL della Task Unit Bruiser e numerosi membri del personale di supporto si erano riuniti sul tetto e rispondevano al fuoco. Alcuni SEAL avevano portato gli M4, altri lanciagranate M79 da 40 mm, altri ancora mitragliatrici con caricatore a nastro Mk48 e Mk46. Sparavamo come forsennati contro le fiammate delle armi nemiche. Dissi a uno degli uomini con l’M79 di lanciare alcuni razzi illuminanti in modo da identificare meglio i bersagli.

Leif era accanto a me impegnato a sparare e a dare istruzioni agli altri tiratori. Il SEAL di fianco a lui consumò due caricatori da cento colpi, la mitragliatrice sputava i bossoli sul tetto con un rumore metallico. Sparavano tutti, divertendosi come matti. Si sentiva ridere mentre i ragazzi riversavano

una quantità assurda di proiettili contro il nemico. Di lì a poco, i guerriglieri erano morti o si stavano ritirando e la situazione tornò alla calma.

«È il mio terzo incarico in Iraq» disse il mitragliere dei SEAL. «Ed è la prima volta che sparo in combattimento.» Era il suo primo giorno a Ramadi.

Qualcuno di noi era lì da una settimana, tra cui Leif, io e altri leader chiave, ma la maggior parte della Task Unit Bruiser era arrivata proprio quel giorno. Per quanto ci fossimo divertiti a sparare dal tetto, quello fu un campanello d'allarme per tutti i membri dell'unità. Eravamo a Ramadi, una zona di guerra totale nonché il posto più violento dell'Iraq. Quelli di noi che erano già stati qui si resero conto che questa volta sarebbe stato diverso… e molto più pericoloso. Benvenuti a Ramadi.

Tra il 2005 e il 2006 il vasto e instabile governatorato di Anbar era il posto più pericoloso dell'Iraq, responsabile della maggior parte delle vittime americane della guerra. Il suo capoluogo, Ramadi, sorge sulle rive dell'Eufrate. Contava quattrocentomila abitanti ed era l'epicentro della violenta ribellione sunnita. La città era disseminata di edifici in rovina, carcasse bruciate di metallo contorto che un tempo erano state veicoli e muri crivellati di fori di proiettile. Le strade principali erano punteggiate di giganteschi crateri causati dall'esplosione di IED[1]. Migliaia di guerriglieri sunniti pesantemente armati fedeli ad Al Qaida controllavano circa due terzi della città. Le forze americane non erano in grado di entrare nell'area senza subire ingenti perdite. Al Qaida in Iraq rivendicava la città come capitale del califfato.

Soldati e marines guidavano convogli e pattuglie lungo le strade rese ancora più pericolose dalla presenza di IED. Conducevano operazioni "cordon and search" ("isola e setaccia") in territorio nemico e ingaggiavano furibondi scontri a fuoco. La maggior parte delle migliaia di soldati americani a Ramadi stava in grandi basi sicure fuori dalla città, tuttavia lungo la strada principale una serie di avamposti di soldati e marines era costantemente sotto attacco.

Il livello di determinazione e di preparazione dei guerriglieri di Ramadi era preoccupante… molto più elevato di quanto noi della Task Unit Bruiser avessimo mai visto in precedenza. Diverse volte alla settimana gruppi di

venti o trenta nemici ben armati sferravano attacchi violentissimi contro le forze americane. Erano operazioni ben coordinate e complesse lanciate simultaneamente su diversi avamposti americani lontani tra loro parecchi chilometri.

Molti di questi attacchi seguivano uno schema simile. Iniziavano con uno sbarramento improvviso di fuoco di mitragliatrici preciso e devastante proveniente da più direzioni, che martellava le garitte e obbligava le sentinelle a mettersi al riparo. Poi, mentre i soldati o i marines erano al coperto, sulle loro postazioni si abbattevano in rapida successione i proiettili dei lanciarazzi RPG-7, che si schiantavano con gran fracasso facendo schizzare shrapnel tutt'attorno. Dopodiché all'interno delle mura del compound della coalizione piovevano proiettili di mortaio sparati da una certa distanza, spesso con una precisione allarmante. Tutto questo aveva lo scopo di uccidere le sentinelle o di costringerle a stare al coperto in modo che non potessero rispondere al fuoco, mentre il nemico lanciava la sua arma più devastante: l'attentatore suicida alla guida di un grosso camion imbottito di migliaia di chili di esplosivo (VBIED)[2]. Se il camion fosse riuscito a superare le barriere di cemento armato, evitando le sentinelle che avrebbero potuto fermarlo, e a entrare nel compound, i risultati sarebbero stati catastrofici… letali come quelli di un missile Tomahawk lanciato da una nave da guerra o da una bomba guidata JDAM[3] sganciata da un aereo.

Ma le sentinelle americane tenevano il terreno e ricacciavano indietro i guerriglieri. Anziché mettersi al coperto per salvarsi, i giovani marines e i soldati assegnati alle torrette di guardia e alle garitte rispondevano coraggiosamente al fuoco con le mitragliatrici, riuscendo quasi sempre a impedire che gli VBIED entrassero nel compound. Gli attacchi si ripetevano con una frequenza tale che diventarono la normalità: solo un altro giorno a Ramadi.

Noi della Task Unit Bruiser eravamo sicuri di noi stessi, persino un po' presuntuosi, anche se io cercavo di stemperare quell'eccesso di fiducia insegnando ai miei uomini a non essere mai soddisfatti; ci spingevamo sempre ai limiti per continuare a migliorare le nostre prestazioni. Ricordai al mio team che non potevamo prendere il nemico sottogamba, che non dovevamo dormire sugli allori. Fu in quello stato d'animo, eccitati e ansiosi

di mettersi alla prova, che i ragazzi della Task Unit Bruiser arrivarono a Ramadi nella primavera del 2006.

Del resto, il nemico era forte e incredibilmente capace. I guerriglieri erano letali ed efficienti: osservavano, analizzavano e cercavano debolezze da sfruttare. Mi accorsi immediatamente che se le forze americane volevano uscire vittoriose a Ramadi, tutti noi – l'esercito, i marines e le unità speciali come la nostra Task Unit Bruiser – dovevamo lavorare insieme e sostenerci a vicenda. Purtroppo, c'era un gruppetto di unità operative speciali, compresi alcuni SEAL, che si reputavano una spanna al di sopra dei soldati e dei marines e che volevano operare solo in autonomia. Questa arroganza aveva fatto sì che alcuni comandanti delle forze convenzionali non vedessero di buon occhio le unità operative speciali. Ma, se volevamo vincere quella battaglia difficile, era necessario che tutti mettessero da parte il proprio ego e collaborassero.

Non appena arrivati, stabilimmo il precedente secondo cui nella Bruiser avremmo trattato i nostri fratelli e sorelle in armi dell'esercito e dei marines con il massimo rispetto professionale e la massima cortesia possibili. Le unità dei SEAL sono note per i capelli lunghi e le uniformi trasandate. Al contrario, agli occhi delle unità regolari l'apparenza era indice di professionalità, perciò insistetti perché nella Task Unit Bruiser le uniformi fossero in ordine e il taglio di capelli regolamentare. Cercammo dei modi per lavorare con queste unità sostenendoci reciprocamente. L'obiettivo era semplice: mettere in sicurezza e stabilizzare la città. Con questo atteggiamento di umiltà e rispetto reciproco, creammo legami saldi con i battaglioni dell'esercito e dei marines e con le compagnie responsabili del campo di battaglia a Ramadi e nei dintorni. Ci assumemmo grossi rischi per penetrare in territorio nemico allo scopo di fornire il supporto dei cecchini e di proteggere le truppe amiche per le strade. In cambio, i soldati e i marines ci venivano sempre in aiuto – carri armati M1A2 Abrams e veicoli corrazzati M2 Bradley – e nel caso fosse necessario evacuare dei feriti.

Dopo un mese sul terreno a Ramadi, la Task Unit Bruiser aveva lasciato il segno. Avevamo capito come posizionarci su postazioni elevate da dove potevamo infliggere i danni maggiori al nemico e supportare al meglio le unità dell'esercito e dei marines che operavano nella città. Quando i guerriglieri attaccavano, i cecchini dei SEAL entravano in azione e li

affrontavano con i loro tiri di precisione, uccidendo un gran numero di *mujahidin* e respingendoli. Quando i nostri SEAL venivano scoperti, le postazioni dei cecchini si trasformavano in posizioni fortificate. I mitraglieri dei SEAL facevano la loro parte, martellando i nemici con centinaia di raffiche. Altri SEAL lanciavano granate da 40 mm e sparavano con i lanciarazzi portatili. Rapidamente il numero di nemici uccisi dalla nostra unità toccò livelli senza precedenti.

Dato il nostro gruppo relativamente piccolo di trentasei SEAL, il numero di nemici uccisi quotidianamente attirò l'attenzione dei ranghi superiori della catena di comando e alcune altre unità in Iraq espressero la volontà di partecipare all'azione a Ramadi.

Un particolare gruppo di advisor che operava in un'altra zona dell'Iraq aveva dimostrato un'efficacia simile a quella dei nostri SEAL e lavorava accanto a un'unità ben addestrata dell'esercito iracheno. A differenza di molti soldati locali, questi avevano in dotazione un buon equipaggiamento, tra cui fucili, mirini, laser, visori notturni e giubbotti antiproiettile tra i migliori reperibili in Iraq. Con il giusto training e un equipaggiamento adeguato, il livello di competenza e le capacità operative di questi uomini erano molto superiori a quelle di qualunque altra unità dell'esercito iracheno con cui avevamo lavorato a Ramadi. Questa unità irachena e i suoi advisor americani avevano ampia libertà d'azione per operare ovunque e comunque volessero. Quando vennero a sapere quello che succedeva a Ramadi, ottennero rapidamente l'approvazione per il trasferimento.

Al loro arrivo furono mandati alla base operativa avanzata Camp Corregidor, nella parte orientale della città. Camp Corregidor era gestita dal 1° battaglione della 101ª Divisione aerotrasportata, 506º Reggimento di fanteria paracadutista. Il battaglione era comandato da un tenente colonnello estremamente intelligente, carismatico e professionale, un modello di leader militare nonché uno degli ufficiali più bravi con cui abbia avuto l'onore di prestare servizio. Il colonnello comandava con autorità discreta unita a un atteggiamento sinceramente gentile e alla mano. Era un leader eccezionale e guidare gli uomini nella violenta battaglia per Ramadi richiedeva ogni grammo di leadership disponibile.

La vita a Camp Corregidor era definita dal combattimento. Era tutto difficile. Una sabbia finissima, dalla consistenza farinosa, che i soldati americani chiamavano “polvere di luna”, ricopriva gli edifici, l’equipaggiamento, le armi, i veicoli, i vestiti e la pelle. Ma questo era il minore dei problemi. Camp Corregidor confinava con una delle zone più pericolose di Ramadi, il quartiere di Mala’ab, ed era perennemente sotto attacco, martellato dal fuoco dei mortai, delle mitragliatrici e dei lanciarazzi.

Il colonnello si aspettava la massima disciplina dai suoi uomini del 506°; sapeva che abbassare la guardia, anche solo per andare in mensa a pranzare, poteva causare ferite orribili e morte. In situazioni del genere la disciplina inizia dalle piccole cose: taglio di capelli regolamentare, farsi la barba tutte le mattine, uniformi in ordine. Le cose più importanti venivano come logica conseguenza: giubbotto antiproiettile ed elmetto sempre addosso quando si era all’esterno, armi pulite e pronte all’uso con brevissimo preavviso. La disciplina creava vigilanza e prontezza operativa, che si traducevano in prestazioni elevate e successo sul campo di battaglia.

Mandammo i SEAL della Task Unit Bruiser del plotone Delta a vivere e lavorare fuori Camp Corregidor per addestrare e consigliare i soldati iracheni e supportare quelli del 506°. Quando l’unità arrivò al campo, adottò umilmente le abitudini degli uomini del 506°. Nonostante i tipici standard più rilassati che i SEAL mostravano altrove, quelli di Camp Corregidor si tagliavano i capelli corti, si radevano tutti i giorni e indossavano la stessa mimetica da combattimento delle controparti dell’esercito. Una simile aperta dimostrazione di cameratismo fece sì che gli uomini del 506° li apprezzassero. Questi soldati venivano da sei mesi di combattimenti sanguinosi e i SEAL li trattavano con professionalità e rispetto, ricevendo in cambio il medesimo rispetto; ben presto tra gli uomini si formò un legame saldo.

Quando giunse la nuova unità, il comandante di plotone dei SEAL a Camp Corregidor era preoccupato per l’arrivo di soldati iracheni ben addestrati e dei loro advisor americani. Mi chiamò sul telefono da campo per confidarmi: «L’unità che è appena arrivata probabilmente ha molte più competenze di noi. Hanno un sacco di esperienza. Le capacità degli iracheni sono di gran lunga superiori rispetto a quelle dei nostri soliti *jundhis*. Hanno

equipaggiamento molto migliore e buone armi; e gli iracheni hanno persino dei cecchini».

«È una cosa positiva» replicai. «Sono contento che ci siano soldati iracheni così in gamba. Se mostrate loro come funzionano le cose e fate in modo che acquistino familiarità con il campo di battaglia, saranno una risorsa eccezionale.»

«Non so» obiettò il comandante di plotone. «Ho paura che faranno meglio di noi e prenderanno il comando della nostra missione. Magari dovrei lasciare che si arrangino da soli.»

Mi resi conto subito di cosa stava succedendo. Il comandante di plotone sentiva minacciato il proprio ego. In un ambiente come Ramadi, cercare di capire da solo come comportarsi poteva farti uccidere. Non c'era posto per l'ego.

«No. Non pensarci neanche. Stammi a sentire: il nemico è fuori» dissi al mio comandante di plotone senza giri di parole.

I nostri nemici erano i guerriglieri in agguato in città, non le altre forze della coalizione all'interno delle basi americane. Dovevamo lavorare tutti insieme per lo stesso obiettivo, che era quello di domare la guerriglia. Non potevamo permettere che l'ego si mettesse di mezzo.

Continuai: «Questa nuova unità… sono americani e iracheni validi, probabilmente i migliori; fai tutto quello che puoi per aiutarli. Se fanno meglio dei tuoi e prendono il comando della tua missione, bene. Te ne troveremo un'altra. La nostra missione è domare l'insurrezione. Non possiamo lasciare che l'ego abbia la precedenza su quanto è meglio fare per portarla a termine».

«Capito, capo» disse il comandante di plotone. Guerriero intelligente e modesto, aveva riconosciuto in fretta che il suo punto di vista era sbagliato e aveva cambiato atteggiamento. Quali unità facevano cosa o chi conduceva la maggior parte delle operazioni era irrilevante. Ciò che contava era la missione e come potevamo portarla a termine nel migliore dei modi.

Purtroppo, anche se il comandante di plotone era rientrato rapidamente nei ranghi, sorsero altre difficoltà dello stesso genere. Quando la nuova unità iniziò a interagire con i SEAL e gli uomini del 506°, l'atteggiamento di alcuni dei suoi membri suscitò scontento. Qualcuno di loro non si comportava con la stessa umiltà dei soldati del 506° e dei SEAL e ostentava

mancanza di disciplina: baffi e pizzetto, capelli lunghi, berretti da baseball luridi e T-shirt tagliate con uniformi scompagnate. Alcune unità militari dislocate in remote basi isolate potevano anche allentare gli standard per mescolarsi alla popolazione locale o ai soldati stranieri con cui operavano. In alcuni casi un simile comportamento era addirittura richiesto. Ma qui a Ramadi, fianco a fianco con forze convenzionali in basi gestite dall'esercito e dai marines, era destinato a suscitare attriti.

Alcuni membri della nuova unità si ritenevano al di sopra delle rigide regole del colonnello in materia di aspetto esteriore. Ma questo era un problema che poteva essere superato; in fin dei conti, non è l'uniforme impeccabile a fare un buon soldato. C'erano però altre questioni. Alcuni degli advisor americani non si rivolgevano agli uomini del 506° con il dovuto rispetto. Trattavano con sufficienza non solo i soldati ma anche gli ufficiali e, considerato che praticamente ogni fuciliere del 506° aveva più esperienza di combattimento di quanto ne avrebbe mai avuta la maggior parte degli uomini dell'unità, la cosa risultava piuttosto sconcertante.

A peggiorare le cose, la nuova unità chiarì di essere poco interessata ai consigli o agli insegnamenti del comandante di plotone e dei suoi SEAL. Dopo settimane di operazioni ininterrotte in uno dei settori più pericolosi di Ramadi condotte insieme agli uomini del 506°, i nostri SEAL avevano imparato lezioni in grado di salvare vite: dall'equipaggiamento necessario alla quantità di munizioni, dalle scorte d'acqua alle tattiche e ai piani di comunicazione efficaci. Quando cercarono di trasmettere queste informazioni preziose alla nuova unità, si ritrovarono davanti un muro. L'eccessiva sicurezza di sé era rischiosa in un ambiente così ostile, un errore spesso commesso da combattenti che non sono mai stati messi veramente alla prova.

Per via delle migliaia di guerriglieri ben armati e dell'elevato livello di violenza, ogni unità americana doveva coordinare accuratamente i piani ed essere pronta a supportare gli altri. La costante minaccia di un attacco nemico su larga scala che avrebbe potuto sopraffare e annientare un piccolo gruppo di soldati americani era molto reale. Ciò significava che ognuno doveva condividere il più possibile i particolari dei piani in modo da garantire che tutto fosse sincronizzato. Dalle operazioni di battaglione ai semplici convogli logistici, era fondamentale coordinare e tenere informate

le altre unità per offrire a ciascuno la miglior chance di sopravvivere ed evitare vittime di fuoco amico. Ciò nonostante, la nuova unità si rifiutava di rivelare i suoi piani, le posizioni, le tempistiche e altri dettagli operativi. Non pensavano di dover informare il colonnello dei loro piani. Ciò voleva dire che intendevano andare sul campo di battaglia del colonnello, in mezzo alle sue unità, fare affidamento sul suo supporto quando le cose andavano per il verso sbagliato e condurre operazioni senza che vi fosse pieno coordinamento. Quando l'ufficiale addetto alle operazioni del 506° li affrontò e chiese il piano dettagliato della loro prima missione, il leader dell'unità ribatté: «Ve lo diremo in seguito, se sarà necessario».

Quando il centro operativo tattico del 506° chiese la posizione precisa dell'unità per una missione (una pratica standard per evitare che unità amiche operanti nell'area gli sparassero addosso e per consentire di inviare supporto se necessario) il leader fornì un reticolato a quattro cifre del sistema MGRS[4]; in altre parole, gli uomini dell'unità avrebbero potuto trovarsi ovunque in un'area di un chilometro quadrato… un'informazione completamente inutile. In precedenza avevamo imparato delle dure lezioni sulla condivisione o meno delle informazioni, e una si era conclusa con un episodio di fuoco amico. Una tale mancanza di coordinamento poteva significare una condanna a morte.

Poco tempo dopo il comandante di plotone mi riferì gli attriti tra la nuova unità e i soldati del 506°. Il mio consiglio fu semplice: «Dagli quello che gli serve e cerca di aiutarli se puoi, ma sembra che si scaveranno la fossa da soli».

Purtroppo il comandante di plotone non poté fare niente e la situazione non migliorò. Dopo neanche due settimane il colonnello ordinò all'unità di lasciare Camp Corregidor. Con la loro impressionante capacità operativa, avrebbero potuto dare un grosso contributo alla missione, ma il colonnello e i suoi soldati semplicemente non potevano rischiare di lavorare con un gruppo nel quale l'ego di alcuni impediva di integrarsi pienamente al 506°. Risultato, l'unità fu costretta a guardare da lontano la storica battaglia di Ramadi mentre i SEAL del plotone Delta e i soldati del 506° affrontavano il nemico nel quartiere di Mala'ab, uccidendo decine di nemici e contribuendo all'obiettivo strategico di mettere in sicurezza e stabilizzare la città.

Principio

L’ego annebbia e perturba ogni cosa: la pianificazione, la capacità di accettare buoni consigli e le critiche costruttive. Può addirittura mettere a tacere l’istinto di conservazione. Spesso l’ego più difficile da affrontare è il proprio.

Tutti hanno un ego. L’ego guida gli individui di successo: nei SEAL Team, nell’esercito, nel mondo del lavoro. Tutti vogliono vincere, essere i migliori. È una cosa positiva. Ma quando l’ego offusca la nostra capacità di giudizio e ci impedisce di vedere le cose come stanno, diventa distruttivo. Quando gli obiettivi personali predominano su quelli della squadra e sul successo della missione nel suo complesso, le prestazioni ne soffrono e si fallisce. Molti dei problemi più seri che sorgono all’interno di un team possono essere attribuiti direttamente all’ego.

La responsabilità esige di tenere sotto controllo il proprio ego e di agire con grande umiltà. Ammettere gli errori, prendersi la responsabilità ed elaborare un piano per superare le difficoltà sono passi fondamentali per qualunque team vincente. L’ego impedisce al leader di fare una valutazione onesta e realistica della sua performance e di quella della squadra.

Nei SEAL Team ci sforziamo di essere sicuri di noi ma non presuntuosi (vedi capitolo 12). Siamo enormemente orgogliosi della storia e del retaggio della nostra organizzazione. Abbiamo fiducia nelle nostre capacità e siamo impazienti di raccogliere sfide che altri non possono o non vogliono affrontare. Ma non pensiamo mai di essere troppo bravi per fallire o che i nostri nemici non siano capaci, letali e ansiosi di sfruttare le nostre debolezze. Non dobbiamo mai essere soddisfatti. È qui che è importantissimo tenere a bada l’ego.

Applicazioni al business

Leif Babin

«È successa una cosa che ci sta creando un grosso problema e mi serve una mano» diceva il messaggio vocale. «Per favore, richiamatemi appena potete.»

Il messaggio vocale era di Gary, un manager di medio livello del reparto operativo di un'azienda con cui Jocko e io avevamo lavorato tramite la Echelon Front, la nostra società. Avevamo sviluppato per loro un programma di leadership della durata di dodici mesi. Ogni due o tre settimane andavamo negli uffici dell'azienda per fare training a una decina di manager provenienti da vari reparti. Oltre alle lezioni, avevamo fornito coaching e tutoraggio per aiutare i partecipanti al corso ad applicare quello che avevano imparato in classe alle sfide di leadership quotidiane.

Nei mesi precedenti Jocko e io avevamo parlato al telefono con Gary in diverse occasioni e gli avevamo dato una mano a risolvere alcune questioni minori e a costruire un team più efficace. Era uno che lavorava sodo, dedito al proprio ruolo e alla squadra, ansioso di imparare, e per noi era stato gratificante vederlo crescere come leader. Al termine del corso era molto più sicuro di sé nel prendere decisioni che avrebbero messo i suoi nelle condizioni di portare a termine la missione nel modo migliore. Adesso aveva un problema serio, una questione grave e pressante di leadership. Ero impaziente di aiutarlo.

Lo richiamai subito per scoprire cosa stava succedendo e cosa avrei potuto fare per lui. «Come va, Gary?» gli chiesi quando rispose al telefono.

«Non molto bene» disse lui. «Abbiamo un grosso problema con uno dei nostri progetti più importanti.»

«Cos'è successo?» chiesi. Non avevo speranze di eguagliare l'esperienza di Gary nel suo settore, però potevo aiutarlo a risolvere i problemi di leadership, a migliorare la comunicazione e a guidare un team più efficace.

«Il nostro sovrintendente alle trivellazioni ha fatto una telefonata di sua iniziativa per cambiare un pezzo fondamentale dell'impianto» disse Gary. «Ha violato completamente le nostre procedure operative standard. Gli avevo detto come volevo che facesse e lui mi ha bellamente ignorato!» Gary era furente.

Ovviamente, il fatto che il sovrintendente non l'avesse interpellato prima di decidere era stato un brutto colpo per l'ego di Gary.

«Sapeva che avrebbe dovuto consultarmi» continuò Gary «e ci è passato sopra come se niente fosse. Ha preso la decisione sbagliata e questo ritarda di parecchi giorni la data di completamento, con un serio aggravio dei costi per la società.» Nel loro settore, ogni giorno perso sul progetto poteva costare centinaia di migliaia di dollari.

«Parlami del sovrintendente» dissi. «Perché credi che l'abbia fatto?»

«Non ne ho idea» rispose Gary. «Sa che queste decisioni devono passare da me, ma lavora in questo campo da molto più tempo e ha tantissima esperienza. A volte mi guarda con un'espressione della serie: "Che diavolo ne sai tu?". Sono sicuro che pensi di essere più bravo.»

«Magari sta solo tirando la corda per vedere fin dove riesce a spingersi» ribattei. «E se lasci correre, la situazione peggiorerà.»

«Questo è parte del problema. Sono preoccupato di come reagirà alle mie critiche» disse Gary. «Con gli anni di esperienza e le conoscenze che ha, è un elemento chiave della squadra. Non possiamo permetterci di perderlo. Se lo richiamo, farà una piazzata e i contrasti tra noi probabilmente peggioreranno. E tu conosci il nostro ambiente. Con la sua esperienza, se volesse potrebbe trovarsi un altro posto domani.»

«Il che significa che devi tenere a bada il tuo ego per avere un confronto costruttivo con lui e riprendere il controllo della situazione» risposi. «Riflettiamoci un momento» continuai. «Pensi che abbia cercato deliberatamente di bloccare le operazioni di trivellazione e di far perdere soldi all'azienda?»

«No» ammise Gary. «Sono sicuro che abbia pensato di stare facendo la cosa migliore per la situazione che gli si è presentata.»

«A livello tattico, in prima linea dove gli uomini sul campo eseguono la missione» dissi «è fondamentale che le truppe capiscano come ciò che fanno influenza il quadro d'insieme. Forse il tuo sovrintendente non si è reso conto che la decisione di non seguire le procedure e ottenere l'approvazione per quella modifica sarebbe costata all'azienda centinaia di migliaia di dollari. Pensi che sia possibile?»

«Assolutamente sì. Ha conoscenze pratiche eccellenti sulla trivellazione, ma non ha a che fare con il quadro complessivo» rispose Gary. Quando si rese conto che probabilmente il sovrintendente non aveva avuto intenzione di scavalcarlo, la rabbia di Gary svanì e l'umiliazione al suo ego si fece meno bruciante. Adesso iniziava a capire i motivi per cui il sovrintendente si era comportato in quel modo.

«Tocca a te in quanto leader spiegargli il quadro più ampio… a lui e a tutti i tuoi in prima linea. È un elemento decisivo della leadership» dissi.

Ma Gary era ancora incerto sul modo di gestire questo sovrintendente… e il suo ego. «Come faccio a dirglielo senza che si irriti e si incavoli con

me?» chiese. «Se lo affronto su questa faccenda, la comunicazione tra noi peggiorerà ancora di più.»

«Questa è un'altra componente critica della leadership» risposi in fretta. «Gestire l'ego delle persone. E puoi farlo usando uno dei principi più importanti che ti abbiamo insegnato durante il corso: responsabilità assoluta.»

«Responsabilità di cosa?» ribatté Gary. «È stato lui a fare casini, non io.» Chiaramente l'ego di Gary stava ostacolando la soluzione del problema.

«Responsabilità di tutto!» risposi con enfasi. «La colpa non è sua, è tua. Sei tu che comandi, perciò il fatto che lui non abbia seguito la procedura è colpa tua. E devi crederci, perché è la verità. Quando gli parlerai, digli qualcosa del genere: "La nostra squadra ha commesso un errore ed è colpa mia. È colpa mia visto che ovviamente non sono stato chiaro come avrei dovuto nello spiegarti perché abbiamo adottato queste procedure e perché non rispettarle potrebbe costare all'azienda centinaia di migliaia di dollari. Tu sei un sovrintendente estremamente competente ed esperto. Sai più di questo settore di quanto ne saprò mai io. Toccava a me informarti dei parametri entro cui dobbiamo lavorare e perché certe decisioni devono passare da me. Adesso devo fare in modo che la cosa non si ripeta".»

«Pensi che funzionerà?» chiese Gary, poco convinto.

«Sono sicuro di sì» risposi. «Se tu lo trattassi come se fosse lui ad aver fatto qualcosa di sbagliato e a dovervi porre rimedio, finirebbe in uno scontro tra due ego e vi ritrovereste in un vicolo cieco. È la natura umana. Ma se tieni a bada il tuo ego, cioè ti prendi la colpa, farai in modo che lui si renda conto del problema senza essere fuorviato da altro. Dopodiché potrete accertarvi che le procedure operative standard del team – quando comunicare, cosa rientra nella sua autorità decisionale e cosa no – siano state chiaramente comprese.»

«Non avrei mai pensato di usare una tattica del genere» confessò Gary.

«È controintuitiva» dissi. «È naturale per chiunque stia in una posizione di comando dare la colpa ai subordinati quando qualcosa va per il verso sbagliato. A nessuno piace prendersi la colpa. Ma tocca a noi in quanto leader capire dove abbiamo fallito nel comunicare in maniera efficace e aiutare i nostri uomini a comprendere con chiarezza quali sono i loro ruoli e le loro responsabilità, e come le loro azioni influiscono sul quadro strategico più ampio.»

«Ricorda, non si tratta di te» conclusi. «E neanche del sovrintendente alle trivellazioni. Si tratta della missione e del modo migliore di portarla a termine. Se tu e i tuoi leader chiave adotterete questo atteggiamento, avrete una squadra vincente.»

1. *Improvised Explosive Device*, "ordigno esplosivo improvvisato": sono le letali bombe piazzate sui bordi delle strade responsabili del 70-80% delle vittime americane in Iraq nel 2006.
2. *Vehicle-Borne Improvised Explosive Device*: un ordigno improvvisato costituito da un veicolo civile imbottito di esplosivi e guidato da un attentatore suicida.
3. *Joint Direct Attack Munition*: sistemi in grado di trasformare normali bombe a caduta libera in bombe guidate, grazie a un dispositivo di guida inerziale accop-piato a un ricevitore gps (N.d.T.).
4. *Military Grid Reference System*: è lo standard utilizzato dai militari della NATO per localizzare i punti sulla Terra.

PARTE SECONDA
LE LEGGI DEL COMBATTIMENTO

5
Coprire e muoversi
Leif Babin

Zona centromeridionale di Ramadi, Iraq: coprire i fianchi

«E allora cosa facciamo?» chiese il nostro sottufficiale.

L'orologio ticchettava e ogni secondo era vitale. Non c'erano buone opzioni. Ognuna avrebbe potuto avere conseguenze letali. Ma dovevo prendere una decisione.

Noi SEAL spesso proteggevamo i soldati nelle strade servendoci di cecchini e mitraglieri in un'operazione che chiamavamo "sniper overwatch", "supporto cecchini". Occupando posizioni elevate sugli edifici e piazzando i tiratori dei SEAL nei punti migliori da cui potevano osservare e affrontare i nemici che si preparavano ad attaccare, eravamo in grado di eliminare minacce e mandare all'aria gli attacchi dei guerriglieri prima che fossero lanciati.

Il Combat Team della Ready First Brigade (1ª Divisione corazzata) aveva adottato una strategia radicale e innovativa per strappare Ramadi alle grinfie dei guerriglieri: "occupa, sgombra, tieni, costruisci". Essa prevedeva che le forze americane, affiancate da truppe irachene, penetrassero nei quartieri in mano ai nemici, respingessero i guerriglieri e costruissero avamposti permanenti da usare come basi per ulteriori operazioni. Una volta stabilite queste teste di ponte, il passo successivo era una dimostrazione di forza nelle zone controllate dal nemico e il coinvolgimento della popolazione irachena. Nonostante gli scontri che infuriavano, in città c'erano centinaia di migliaia di civili che tentavano semplicemente di sopravvivere. Offrire sicurezza alla popolazione e proteggerla dai guerriglieri della *jihad* che si nascondevano in mezzo a loro era la chiave della vittoria. Fondamentali per il successo di questa strategia erano le operazioni "cordon and search", ossia delimitare e perlustrare i

quartieri cittadini. Spesso eseguite durante il giorno, queste operazioni potevano rivelarsi insidiose per i soldati americani e iracheni che isolavano i quartieri (o settori) e si muovevano strada per strada, casa per casa, in una delle zone più violente della città.

Il Team Bulldog (Compagnia Bravo, 1° Battaglione, 37° Reggimento corazzato) aveva pianificato una vasta operazione "cordon and search" in una zona particolarmente pericolosa della parte centromeridionale di Ramadi che copriva diversi isolati a partire dalla base attestata nel cuore del territorio nemico, un avamposto di combattimento chiamato COP[1] Falcon. L'operazione vedeva coinvolti un centinaio di soldati sul terreno, supportati da veicoli corazzati – M1A2 Abrams e M2 Bradley – con la loro imponente potenza di fuoco.

In questa particolare operazione i nostri SEAL del plotone Charlie e della Task Unit Bruiser avrebbero fornito l'appoggio dei cecchini, mentre gli advisor dei SEAL avrebbero guidato un plotone di soldati iracheni impegnati nelle operazioni di sgombero. Jocko lavorava con l'ufficiale addetto alle operazioni del battaglione dell'esercito, che avrebbe dato una mano a liberare i settori, mentre lui avrebbe comandato e coordinato le unità dei SEAL di appoggio.

Decidemmo di istituire due postazioni per i cecchini a diverse centinaia di metri di distanza per coprire le squadre americane e irachene mentre entravano negli edifici del settore isolato per isolato. La prima postazione, OP1, capeggiata dal vicecomandante del plotone Charlie, si sarebbe attestata in un grosso condominio di quattro piani circa trecento metri a est del COP Falcon per proteggere il fianco settentrionale delle unità di "cordon and search". Io avrei guidato una seconda postazione di cecchini, OP2, formata da otto SEAL e sette soldati iracheni. Pianificammo di prendere posizione circa un chilometro a sud-est del COP Falcon, lungo il fianco meridionale delle squadre sul terreno. La zona era disseminata di IED.

Alle due del mattino, ora locale, noi della OP2 uscimmo a piedi dal COP Falcon addentrandoci nelle strade buie e pericolose di Ramadi. A quell'ora non c'era in giro anima viva e sembrava tutto tranquillo. Ma in quel quartiere i nemici potevano essere in agguato dietro ogni angolo. L'altra squadra di supporto cecchini, OP1, si sarebbe mossa un'ora dopo, dato che

la loro posizione era vicinissima all'avamposto amico e la conoscevano alla perfezione, perché l'avevano già utilizzata. La mia squadra doveva percorrere molta più strada e, poiché non eravamo stati in nessuno degli edifici dell'area, avremmo avuto bisogno di più tempo per trovare un buon punto strategico. Mentre camminavamo ero il capopattuglia, subito dopo l'uomo di punta davanti a tutti. Ci muovevamo il più silenziosamente possibile, con le armi spianate a ogni svolta, perlustrando la strada in cerca dei nemici e pronti al contatto in qualunque momento. Evitammo macerie, cumuli di spazzatura o altri oggetti sospetti, posando i piedi con grande attenzione, perché la minaccia degli IED era molto concreta. Ogni uomo trasportava un pesante carico di armi, munizioni e acqua, in previsione di quello che, all'alba, probabilmente si sarebbe rivelato uno scontro lungo e accanito.

Dopo venti minuti di pattuglia senza incidenti arrivammo a destinazione: un edificio a due piani che era sembrato adatto quando avevamo pianificato la missione. Appena fuori dalle mura del compound l'unità prese posizioni sicure attorno al portone. Coprendoli con le armi, aiutammo un paio dei colleghi iracheni a scavalcare il muro. Una volta dentro, aprirono velocemente il portone per farci entrare. I tiratori dei SEAL e i soldati iracheni si sparpagliarono velocemente e senza far rumore, diretti verso la porta d'ingresso dell'edificio. Gli iracheni bussarono e ordinarono agli occupanti di aprire. Un uomo sbigottito venne alla porta e fece come gli era stato detto. I SEAL liberarono in fretta l'edificio, controllando ogni stanza, un balcone al primo piano, il tetto e il cortile interno. Una volta finito, prendemmo posizione.

La casa offriva una visuale discreta in direzione della strada principale, ma dall'altra parte c'era solo un balcone esposto. Era anche difficile stabilire posizioni sicure senza esporre gli uomini a eventuali attacchi dagli edifici circostanti. I nostri cecchini vennero a riferire questi problemi a me e al sottufficiale comandante del plotone, uno dei miei leader più fidati. Eravamo in un vicolo cieco.

«Potremmo prendere l'edificio accanto e mantenere qui un contingente di sicurezza» propose il sottufficiale. Era un'idea magnifica e decidemmo di metterla in pratica.

Lasciammo degli uomini sul posto e mandammo una squadra di sgombero nell'edificio adiacente. Ma ciò che trovarono non era incoraggiante: la linea di tiro non era affatto migliore. Dispiegare adeguate forze di sicurezza in due edifici diversi ci avrebbe messo in una posizione estremamente debole, soprattutto in quel quartiere che pullulava di guerriglieri armati. Visto che l'opzione non era praticabile, ne discussi con il sottufficiale. Era ancora buio, ma l'alba non era lontana e ben presto dai minareti sarebbe risuonata la prima chiamata alla preghiera, svegliando la città. Il tempo a disposizione stava finendo, soprattutto perché le squadre di "cordon and search" avrebbero iniziato l'operazione di lì a poco e dipendevano dal supporto dei cecchini per la copertura.

«Non c'è alcuna opzione decente» osservai. «Ma quella meno rischiosa è richiamare tutti all'edificio originale e stabilire la posizione migliore possibile.»

Il sottufficiale concordò e si mise immediatamente al lavoro. Sapevamo che la posizione aveva dei sostanziali punti deboli, ma avremmo dovuto fare del nostro meglio per proteggere gli uomini sul terreno, perciò dispiegammo il resto della squadra in modo da coprire i cecchini, uno dei quali era parecchio esposto sul balcone. Dopodiché l'addetto radio dei SEAL si mise in comunicazione con l'altra squadra di tiratori e riferì la nostra posizione. Quindi passammo sul canale del Team Bulldog e comunicammo la posizione a Jocko, che si trovava al COP Falcon, in modo che potesse coordinarsi con gli altri uomini sul terreno.

«*Aaaaallllllaaaaaaaaaahhhhhuu Akbar*…» La prima chiamata alla preghiera riecheggiò dagli altoparlanti della moschea per tutta la città. Ben presto i primi raggi del sole fecero capolino a oriente e la parte centromeridionale di Ramadi iniziò a svegliarsi. Persino in quella città lacerata dalla guerra continuava a esserci una parvenza di normalità. La gente usciva dalle case. Auto e furgoni facevano retromarcia dai vialetti e si immettevano nelle vie cittadine. Giovani pastori guidavano il gregge lungo le strade per portarlo a pascolare sulle rive fertili dell'Eufrate. Il sole sorse rovente e la temperatura sarebbe aumentata fino a superare i 46 gradi.

Alla radio gli uomini del Team Bulldog comunicarono che l'operazione "cordon and search" era iniziata. Decine di soldati si riversarono fuori dal COP Falcon accompagnati dal fuoco degli Abrams e dei Bradley. Dalla

nostra posizione, distante centinaia di metri, sentivamo lo stridio dei cingolati sull'asfalto e il rombo dei potenti motori a turbina. Rimasi in contatto con Jocko mentre si muoveva insieme alla squadra "cordon and search". Tutto procedeva secondo i piani.

Non passò molto che i guerriglieri cercarono di attaccarci. I primi tentativi provennero da nord. OP2 udì riecheggiare i colpi dei fucili mentre i cecchini di OP1 martellavano un paio di nemici partiti all'attacco. Di lì a poco i nostri tiratori individuarono tre guerriglieri armati di AK-47 e di un RPG che si avvicinavano alle squadre sul terreno. I cecchini aprirono il fuoco, colpendone due e costringendo il terzo a cercare riparo. Così il nemico ebbe un'indicazione di dove eravamo. Nel giro di un'ora le prime raffiche di mitragliatrici nemiche fischiarono sopra le teste dei due SEAL posizionati sul balcone. Era solo l'inizio: il nemico sparava sporadicamente contro l'edificio e cercava di capire con maggior precisione dove fossimo attestati. Sapevamo che quando ci avessero individuati gli attacchi si sarebbero fatti più audaci.

L'operazione "cordon and search" continuò con raffiche occasionali e qualche colpo di avvertimento. Le postazioni di supporto dei cecchini riuscirono a stroncare attacchi più consistenti prima che si materializzassero. Anche i soldati del Team Bulldog con i loro mezzi corazzati erano un deterrente decisivo. Circa due ore dopo l'alba, gli uomini impegnati nell'operazione avevano liberato ogni edificio del settore ed erano tornati al COP Falcon. Si era trattato di un'operazione relativamente facile il che, nel cuore della zona centromeridionale di Ramadi, aveva del miracoloso. Nessuno era rimasto ucciso né ferito, a testimonianza della buona pianificazione ed esecuzione da parte delle forze coinvolte, nonché tributo all'efficacia delle squadre di appoggio di cecchini dei SEAL.

Ora che gli uomini impegnati nell'operazione di "cordon and search" erano tornati al sicuro al COP Falcon, entrambe le squadre OP1 e OP2 avevano raggiunto il loro obiettivo. La procedura operativa standard imponeva che rimanessimo in posizione fino al crepuscolo per poi tornare alla base con la protezione del buio, quando era più sicuro muoversi per le strade. Una piccola unità di pattuglia in pieno giorno in territorio nemico correva seri rischi di contatto. Il nemico avrebbe potuto impiegare mitragliatrici, lanciarazzi e IED con effetti letali. Ma per noi era

rischiosissimo anche rimanere dove eravamo. L'edificio in cui avevamo preso posizione presentava rilevanti punti deboli. C'era una probabilità elevata che il nemico lanciasse un attacco in grande stile. In quel caso, avremmo potuto subire perdite significative e addirittura essere sopraffatti da guerriglieri determinati in un corpo a corpo.

La situazione presentava un dilemma di leadership. Discussi di nuovo delle opzioni con il mio fidato sottufficiale: «Possiamo rimanere dove siamo e aspettare il buio. Oppure possiamo andarcene in fretta e tornare a piedi al COP Falcon. Oppure potremmo chiamare i Bradley per un'estrazione, anche se potrebbe volerci un po' di tempo». I veicoli corazzati Bradley potevano trasportare sei persone ciascuno, fornivano protezione dai colpi delle armi leggere e avevano una potenza di fuoco notevole costituita da un *chain gun*[2] da 25 mm e da una mitragliatrice coassiale da 7.62 mm. Ma ci voleva tempo per coordinarli: per istruire l'equipaggio e condurlo alla nostra posizione. I Bradley erano rumorosi e i nemici li avrebbero sentiti arrivare da lontano. Inoltre l'intervento dei Bradley avrebbe esposto gli equipaggi al pericolo degli IED, perché le strade nei dintorni della nostra posizione erano estremamente insidiose e non erano state liberate dalle squadre addette alla bonifica degli ordigni. Incappare in uno IED avrebbe potuto uccidere o ferire seriamente gli uomini a bordo dei veicoli, per non parlare del fatto che un'eventualità del genere avrebbe richiesto l'invio di altri veicoli e soldati per evacuare i feriti e i veicoli danneggiati.

Chiamare i Bradley significava aspettare un'altra mezz'ora e avrebbe messo in serio pericolo gli uomini del Team Bulldog. Avremmo corso dei rischi anche noi a viaggiare a bordo dei veicoli lungo strade disseminate di IED. Se fossimo rimasti in posizione fino al calare del buio rispettando le procedure operative standard, quasi certamente avremmo dovuto respingere violenti attacchi nemici per altre otto-dieci ore. Se quegli attacchi avessero sfruttato le debolezze delle nostre difese, avremmo potuto ritrovarci inchiodati e nell'impossibilità di muoverci senza chiamare rinforzi e mettere a repentaglio la sicurezza di altri uomini.

Se ci fossimo mossi a piedi subito per tornare velocemente al COP Falcon, era probabile che ci avrebbero sparato addosso, ma si sarebbe trattato di un attacco improvvisato che i guerriglieri non avrebbero avuto

tempo di coordinare per dargli la massima efficacia. Avremmo potuto ridurre il rischio muovendoci rapidamente e ingannando i nemici sul percorso che avremmo fatto in modo da evitare un'imboscata. Anche così, qualunque attacco, per quanto abborracciato, avrebbe potuto ferire o uccidere chiunque di noi.

Non c'erano buone opzioni. Dovevamo scegliere la meno peggio.

«Allora cosa facciamo, tenente?» mi chiese il sottufficiale. Il tempo passava.

Dovevo prendere una decisione. «Ce ne andiamo» decisi. Era il male minore. «Prepariamoci alla svelta e usciamo di qui il prima possibile.»

«Roger» rispose il sottufficiale. Informò gli altri e tutti presero in fretta l'equipaggiamento e controllarono di non aver dimenticato nulla. L'addetto radio contattò OP1 per comunicare che stavamo tornando a piedi all'avamposto. Informammo anche i soldati del Team Bulldog al COP Falcon, dove Jocko e alcuni dei nostri SEAL dell'operazione "cordon and search" erano rientrati. OP1, che si trovava a soli trecento metri dal COP Falcon, non doveva affrontare alcun dilemma. Bastava che la squadra ripercorresse a piedi il tragitto, coperta dai carri armati dell'avamposto e dalle mitragliatrici pesanti. OP1 comunicò via radio che anche loro si stavano muovendo, ma fece l'errore di non informare Jocko il quale non poté quindi coordinare i movimenti.

«Roger» rispose il nostro addetto radio a OP1, poi comunicò l'informazione a me e al sottufficiale. Presi dalla fretta, non ci badammo granché. Ogni minuto che passava dava al nemico più tempo per coordinare un attacco serio alla nostra posizione. Nel giro di poco fummo tutti pronti. Impartimmo rapidamente le istruzioni, sottolineando la necessità di muoverci in fretta.

«Diamoci una mossa» fu il consenso unanime. Sapevamo tutti che probabilmente ci sarebbe stato uno scontro a fuoco, ma volevamo che avvenisse alle nostre condizioni, non a quelle del nemico.

Uscimmo dall'edificio e scendemmo in strada con le armi puntate in ogni direzione, pronti a sparare. Ci incamminammo rapidamente, coprendo e muovendoci mentre un gruppo di civili iracheni ci fissava con stupore. Superammo in fretta auto parcheggiate e cumuli di macerie. In quell'ambiente urbano le minacce erano ovunque. Ogni cancello, porta e

vicolo, gli incroci delle strade in lontananza, i tetti, i balconi e le finestre… dappertutto potevano esserci guerriglieri armati pronti a spararci addosso.

La tattica a cui eravamo stati addestrati e che usavamo era quella che chiamavamo “coprire e muoversi”. Nella nostra unità OP2 avevamo quattro squadre più piccole. Un team copriva, con le armi puntate, mentre l’altro si muoveva. Dopodiché si invertivano i ruoli. In quel modo i team procedevano a balzi, usando di continuo la tattica “coprire e muoversi” per essere preparati a respingere un attacco mentre avanzavamo per le strade.

Per circa cinquecento metri procedemmo senza intoppi, poi scoppiò il finimondo. Nelle retrovie esplosero le raffiche delle mitragliatrici. I guerriglieri ci avevano seguito e avevano aperto il fuoco con AK-47 e kalashnikov; i proiettili si schiantavano contro i muri e sollevavano colonne di polvere dalla strada proprio davanti ai nostri piedi.

Rispondemmo immediatamente al fuoco ed eseguimmo una manovra detta “center peel”, una tattica coordinata in cui due colonne di uomini alternano sistematicamente il fuoco contro il nemico e si allontanano in una direzione sicura finché non riescono a rompere il contatto. Lanciai qualche granata da 40 mm sulle posizioni dei nemici per costringerli a tenere giù la testa mentre ci ritiravamo. La nostra reazione respinse l’attacco e avanzammo fino a un angolo di strada che forniva copertura aggiuntiva, muovendoci in fretta verso il COP Falcon. In pochi minuti coprimmo la distanza che ci separava dall’avamposto e oltrepassammo gli Abrams posti a guardia dell’ingresso. Superammo il filo spinato e le barriere di cemento armato per arrivare nella relativa sicurezza dell’avamposto americano. Respiravamo affannosamente dopo aver corso e sparato nel caldo torrido di metà giornata appesantiti dall’equipaggiamento. Nessuno si era fatto un graffio. Io e il sottufficiale ci scambiammo un sorriso: ci eravamo appena ritrovati in mezzo a una sparatoria per strada, avevamo respinto il nemico ed eravamo rientrati tutti illesi. Era straordinario. Eravamo su di giri.

Ma al COP Falcon c’era anche il nostro comandante di plotone. Era uscito con gli uomini del “cordon and search” ed era rientrato prima insieme a Jocko e al resto della nostra piccola squadra di SEAL e di soldati iracheni. Il capo non era contento. Mi prese da parte.

«Che cosa diamine stavate facendo, voi ragazzi, là fuori?» mi chiese severo.

«Che cosa intende?» gli chiesi, subito sulla difensiva.

Il comandante era un leader eccezionale; con alle spalle quasi vent'anni di carriera, era il SEAL più esperto dell'unità operativa e tutti tenevamo in gran conto la sua guida e i suoi consigli. Non si tirava mai indietro davanti a uno scontro, sempre pronto a ingaggiare e distruggere il nemico. E allora perché adesso ci stava criticando, scontento soprattutto di come mi ero comportato io sul campo di battaglia?

«Perché non avete lasciato in posizione l'altra squadra di cecchini in modo che vi coprisse mentre tornavate al COP Falcon?» mi chiese il comandante.

Ci pensai su e smisi immediatamente di stare sulla difensiva: aveva ragione lui.

«Per nessun motivo» risposi, rendendomi conto del mio errore. «Ero così concentrato sulla nostra situazione che non ho pensato di coordinarmi con OP1 per agire di concerto. Avremmo dovuto farlo, invece.» Era la prima regola delle leggi del combattimento di Jocko: coprire e muoversi. E io l'avevo infranta. L'avevamo usata all'interno della squadra, ma mi ero dimenticato del team più ampio e del supporto disponibile. Avevamo operato autonomamente, senza sostenerci e aiutarci a vicenda. Se avessimo lasciato in posizione OP1, loro avrebbero avuto un punto di osservazione eccellente dall'alto e avrebbero potuto coprirci per la maggior parte del tragitto mentre tornavamo al COP Falcon. Una volta rientrati, avremmo a nostra volta potuto fornire copertura aggiuntiva a OP1 mentre anche loro tornavano alla base.

Era una stupidaggine non collaborare. Anche se agivamo in piccole squadre a una certa distanza l'una dall'altra, non eravamo soli. Stavamo tutti cercando di portare a termine la stessa missione. Il nemico là fuori agiva contro di noi – tutti noi – ed era essenziale che ci supportassimo a vicenda e lavorassimo di concerto. Un'unità deve coprire in modo che l'altra possa muoversi. Questa volta il nostro team aveva avuto fortuna, una gran fortuna. Ma il mio capo sapeva, e ora lo riconoscevo anch'io, che avevamo corso un rischio inutile e stupido. Avremmo dovuto sfruttare qualunque punto di forza e ogni vantaggio tattico possibile contro i guerriglieri che occupavano Ramadi, e il vantaggio tattico più importante che avevamo era lavorare come un team, sostenendoci sempre a vicenda.

Fu un risveglio brusco per me. Ero stato così assorbito dai dettagli, dalle decisioni chiave e dai pericoli immediati riguardanti il mio team che mi ero scordato dell'altra squadra, di quello che avrebbe potuto fare per noi e di come noi avremmo potuto aiutare loro.

In seguito non dimenticai mai le parole del mio comandante. Utilizzammo il principio "coprire e muoversi" in ogni operazione: tutti i team lavoravano insieme a supporto l'uno dell'altro. Imparare e applicare quella lezione senza dubbio servì a salvare vite, a ridurre le vittime e a metterci in grado di portare a termine la missione con maggiore efficacia.

Principio

Coprire e muoversi: è la tattica fondamentale, forse l'unica. Per dirla in parole semplici, coprire e muoversi significa lavoro di squadra. Tutti gli elementi all'interno del team allargato sono cruciali e devono collaborare per portare a termine la missione, supportandosi a vicenda in vista di quell'unico obiettivo. Reparti e gruppi interni al team devono abbattere i compartimenti stagni, dipendere l'uno dall'altro e comprendere chi dipende da loro. Se trascurano questo principio e agiscono autonomamente o l'uno contro l'altro, i risultati possono essere disastrosi per le prestazioni del team nel suo complesso.

In ogni squadra sorgono delle divisioni. Spesso, quando team più piccoli si concentrano eccessivamente sui propri obiettivi immediati, dimenticano quello che stanno facendo gli altri o il fatto che dipendono da altri. Possono entrare in competizione fra loro e quando si presenta un ostacolo nascono atteggiamenti ostili e tentativi di fare scaricabarile. Ciò crea attriti che inibiscono la performance del team nel suo complesso. Tocca ai leader mantenere la prospettiva e ricordare alla squadra che fa parte di un team più ampio e che la missione strategica è della massima importanza.

Ciascun membro del team è decisivo per il successo, anche se vanno chiaramente identificati lo sforzo principale e quelli di supporto. Se il team nel suo complesso fallisce, falliscono tutti, anche se un individuo particolare o un gruppo specifico hanno fatto bene il loro lavoro. Puntare il dito e dare la colpa agli altri non fa che inasprire il disaccordo tra squadre e individui, i quali devono invece trovare un modo di lavorare insieme,

comunicare tra loro e sostenersi a vicenda. È necessario che l'attenzione rimanga concentrata sul modo migliore di portare a termine la missione.

Per contro, quando il team ha successo, vincono anche tutti quelli che ne fanno parte e che lo supportano. Ogni individuo e ogni squadra all'interno del team più ampio condividono il risultato. Portare a termine la missione è la massima priorità. I membri del team, i reparti e le risorse di supporto devono sempre coprire e muoversi: aiutarsi, lavorare *insieme* e sostenersi a vicenda per riuscire. Questo principio è fondamentale per conseguire la vittoria, in qualunque team.

Applicazioni al business

«Quei tizi sono tremendi» disse il direttore di produzione. Parlava di una società controllata dall'impresa madre dalla quale il suo team dipendeva per il trasporto dei prodotti. «Non riescono a rispettare le tempistiche, e questo ci impedisce di fare il nostro lavoro.» Chiaramente c'erano gravi problemi tra i suoi leader sul campo – gli uomini in prima linea della sua squadra – e quelli della controllata.

Jocko e io eravamo in piedi davanti a una decina di manager intermedi seduti a dei tavoli disposti a ferro di cavallo in una sala riunioni della sede centrale dell'azienda. Era la seconda sessione di un programma di addestramento alla leadership che durava dodici mesi e l'incontro era incentrato sulle leggi del combattimento. Avevamo chiesto ai partecipanti di parlarci di particolari questioni di leadership che affrontavano quotidianamente. Jocko e io intendevamo aiutarli a risolvere quei problemi tramite l'applicazione dei principi di leadership in combattimento dei SEAL che avevano appena imparato.

Il direttore di produzione spiegò che il suo team cercava di minimizzare i tempi di inattività, cioè i periodi in cui erano costretti a interrompere la produzione. Simili interruzioni si verificavano per diversi motivi, ma comunque fermavano l'immissione sul mercato del prodotto; ogni ora, ogni giorno di fermo produzione aveva costi enormi per l'azienda e un impatto rilevante sui bilanci. Con un team che aveva appena iniziato a rodarsi, era una curva di apprendimento piuttosto ripida. La squadra del manager manteneva un tempo medio di inattività molto superiore agli standard del

settore e quell'ovvia disparità provocava un danno consistente ai profitti dell'azienda. Di conseguenza il manager era finito nel mirino ed era sottoposto a pressioni perché riducesse il fermo produzione. La società controllata da cui il team dipendeva era diventata il capro espiatorio.

«Sprechiamo un mucchio di tempo ad aspettarli e questo ci causa grossi problemi e ritardi» disse il direttore di produzione. «Quei ritardi hanno serie conseguenze sulla produzione e sui profitti dell'azienda.»

«Come può aiutare la controllata?» gli chiesi.

«Non posso!» ribatté lui. «Non lavorano per me. Non abbiamo gli stessi capi. Sono un'azienda diversa.»

È vero, erano aziende diverse, però erano guidate dalla leadership della stessa società madre.

«E poi» aggiunse con indifferenza «non sono un *mio* problema. Ho già il mio team di cui occuparmi.»

«A me pare che *siano* un suo problema, invece» osservai.

«In quel senso, immagino di sì» concordò.

«La cosa peggiore» continuò il direttore, ormai lanciato all'attacco, «è che, siccome sono di proprietà dell'azienda principale, siamo costretti a servirci di loro.»

«Quella che ha appena definito "la cosa peggiore" potrebbe rivelarsi la migliore» gli fece notare Jocko. «Siete di proprietà della stessa società, perciò avete lo stesso obiettivo. Ed è di questo che si tratta: l'obiettivo nel suo complesso, il team nel suo complesso. Non solo il suo, ma l'intera squadra; tutta la società… i reparti della sua azienda, tutte le società controllate, i fornitori esterni, tutta l'impresa. Dovete lavorare insieme e sostenervi come *un'unica squadra*.»

«Il nemico è là fuori» dissi indicando fuori dalla finestra. «Il nemico sono tutte le altre società concorrenti del settore che mirano ai vostri clienti. Il nemico non è qui, all'interno dell'azienda. I reparti interni e le società controllate guidate dalla stessa gerarchia… fate tutti parte della stessa squadra. Dovete superare la logica "noi contro di loro" e lavorare di concerto, sostenendovi a vicenda.»

Proprio come era successo a me sul campo di battaglia di Ramadi anni prima, il direttore di produzione era così focalizzato sul proprio reparto e sui suoi obiettivi immediati da non riuscire a vedere che la sua missione era allineata a quella del resto dell'azienda e delle risorse di supporto, che si

sforzavano di portare a termine la stessa missione strategica. Come avevo fatto io dopo i consigli del mio comandante, il direttore di produzione doveva essere disposto a fare un passo indietro per capire in che modo l'obiettivo del suo team si inserisse nel quadro complessivo.

«Si tratta della missione strategica nel suo insieme» dissi. «Come potete aiutare questa società controllata a svolgere meglio il proprio lavoro in modo che loro possano aiutare voi a raggiungere l'obiettivo e che tutti ne escano vincenti?»

Il direttore di produzione ci pensò su. Era ancora scettico.

«Impegnatevi con loro» lo istruì Jocko. «Costruite una relazione personale. Spiegate loro cosa avete bisogno e perché, e chiedetegli cosa potete fare per aiutarli a ottenere quello che vi serve. Rendeteli parte della vostra squadra, anziché usarli come giustificazione. Ricordate le storie che Leif e io vi abbiamo raccontato sul fare affidamento ad altre unità per avere supporto? I corpi dell'esercito e dei marines con cui lavoravamo non erano sotto il nostro controllo. Avevamo capi diversi. Ma noi dipendevamo da loro e loro da noi. Così abbiamo creato un rapporto e abbiamo lavorato insieme per portare a termine la missione di mettere in sicurezza Ramadi. Questo è coprire e muoversi. Dovete fare la stessa cosa: lavorare di concerto per vincere.»

Il direttore di produzione era un leader motivato che voleva le prestazioni migliori dal team. E adesso cominciava a capire il vero lavoro di squadra. Gli si accese la proverbiale lampadina e il suo atteggiamento cambiò completamente: se non avesse collaborato con l'azienda controllata, sarebbe venuto meno ai doveri verso il proprio team.

Nelle settimane e nei mesi successivi il direttore di produzione fece di tutto per coinvolgere la società controllata, per comunicare con loro e creare un rapporto migliore. Comprese appieno la miriade di problemi che influenzavano le loro tempistiche provocando ritardi e quello che lui poteva fare per contribuire ad alleviare le difficoltà. Non erano "terribili" come aveva supposto all'inizio. Lavoravano con risorse e manodopera limitate. Quando comprese che non erano lì per sabotare il suo lavoro, si rese conto che c'erano cose che lui e i suoi potevano fare per aiutarli a essere più efficienti e a rimuovere gli ostacoli che avevano provocato i ritardi. Anziché lavorare come due entità separate l'una contro l'altra, iniziarono a lavorare di concerto.

Questa mentalità differente permise al direttore di produzione di spingere i suoi leader sul campo a vedere in un'altra luce i dipendenti della società controllata: non come avversari ma come risorse cruciali facenti parte dello stesso team allargato. Soprattutto, il team della produzione cominciò a collaborare con la squadra dell'altra società. Nel giro di qualche mese, i leader sul campo del team di produzione incoraggiarono dipendenti chiave della controllata a partecipare alle riunioni di coordinamento. Di lì a poco, la logica del "noi contro di loro" era praticamente scomparsa. Avevano abbattuto i compartimenti stagni e non lavoravano più uno contro l'altro. Il fermo produzione si ridusse drasticamente, scendendo ai livelli delle aziende leader del settore. Adesso lavoravano come un'unica squadra: coprire e muoversi.

1. *Combat OutPost*: piccolo avamposto militare con funzione di protezione della popolazione civile e di deterrenza per gli attacchi nemici.
2. Si tratta di un cannone automatico che, anziché usare l'energia cinetica della cartuccia per far operare l'arma, impiega un motore elettrico che mette in movimento una catena chiusa (da cui il nome *chain gun*, "mitragliatrice a catena").

6
Semplice
Jocko Willink

Combat Outpost Falcon, Ramadi, Iraq: nella mischia

BUM!

Una forte esplosione fece tremare i muri dell'edificio in cui mi trovavo, all'interno del COP Falcon. L'adrenalina iniziò a scorrere. Qualche istante dopo il compound fu sconvolto da un'altra esplosione. Ben presto iniziarono a circolare le voci: mortai. I guerriglieri avevano sparato colpi di mortaio da 120 mm nel centro esatto del COP Falcon con precisione micidiale. I proiettili di quel calibro erano terribili. Erano costituiti da oltre otto chilogrammi di esplosivo ad alto potenziale racchiusi in un involucro di acciaio di 120 millimetri studiato per sparpagliare ovunque shrapnel dal bordo frastagliato in grado di causare ferite orribili. I colpi avevano ferito diversi soldati americani, uno dei quali in seguito morì per le lesioni riportate. Un terzo proiettile colpì il tetto dell'edificio in cui mi trovavo, ma grazie al cielo non esplose. I mortai erano precisi in modo allarmante e dimostravano ancora una volta che i nemici contro cui combattevamo erano temibili.

La notte prima Leif e i suoi SEAL del plotone Charlie della Task Unit Bruiser avevano introdotto imbarcazioni Small Unit Riverine Craft (SURC) con a bordo un equipaggio di marines altamente motivati. I SEAL, accompagnati da una squadra esperta dell'ANGLICO con cui lavoravano spesso, da un piccolo team di cecchini dell'esercito e da un contingente di soldati iracheni, erano sbarcati sulla riva dell'Eufrate. Si erano introdotti senza far rumore nel quartiere controllato dai nemici, una delle aree più pericolose di Ramadi. I SEAL erano stati i primi a mettere piede sul terreno, alla testa di una massiccia operazione che aveva coinvolto centinaia di soldati, carri armati e aerei per attestare un avamposto di combattimento

proprio al centro del territorio controllato dai guerriglieri. Dopodiché si erano impadroniti del complesso di edifici che doveva diventare il COP Falcon, liberandolo, e lo avevano tenuto per alcune ore mentre i cecchini fornivano copertura per le decine di carri armati e veicoli che seguivano le squadre anti-IED sulla strada che conduceva al compound. Io ero arrivato con la Task Force 1-37 Bandits (1° Battaglione, 37° Reggimento corazzato, 1ª Divisione corazzata) su un M2 Bradley prima che sorgesse il sole, per tenere i collegamenti con Leif e il plotone Charlie. Avevo il compito di comandare e controllare i nostri SEAL: avrei coordinato le loro azioni con gli uomini della Bandits.

Poco dopo il nostro arrivo, i SEAL del plotone Charlie avevano affidato gli edifici che avevano liberato e occupato al comandante di compagnia del Team Bulldog e ad altri soldati della Task Force Bandits. Poi Leif e la maggior parte degli altri SEAL si erano spinti fino a un edificio a qualche centinaio di metri di distanza per stabilire un'altra postazione di cecchini. Io ero rimasto al COP Falcon per organizzare i loro movimenti fornendo supporto ai genieri dell'esercito mentre trasformavano la zona in una postazione difendibile. La cosa aveva richiesto ampia pianificazione, coordinamento e ore di lavoro febbrile per trasportare e piazzare qualcosa come trentamila sacchi di sabbia, oltre centocinquanta barriere di cemento armato e centinaia di metri di filo spinato. Era stata una notte lunga. E la pioggia di proiettili di mortaio era stata la nostra sveglia.

Per tutta la notte c'erano stati spari intermittenti di armi leggere, ma nessuno scontro serio. I mortai erano il primo attacco a fare danni e provocare vittime. Però non rallentarono le operazioni. I genieri dell'esercito avevano un compito da svolgere e continuarono a lavorare, martellando e manovrando macchinari pesanti anche mentre fischiavano i proiettili. Quando il sole rovente sorse sopra le vie polverose della città e la gente si svegliò, si fecero sentire anche i guerriglieri. Di lì a poco udii il rumore dei fucili dei cecchini provenire dalla posizione del plotone Charlie attestato in un edificio di quattro piani a qualche centinaio di metri di distanza. Leif mi disse via radio che i suoi tiratori avevano impegnato dei guerriglieri che cercavano di attaccare il COP Falcon.

Costruire l'avamposto fortificato in territorio nemico era solo l'inizio: uno degli obiettivi principali di quell'operazione era mostrare alla

popolazione locale che noi, la coalizione di soldati americani e iracheni, eravamo venuti per rimanere e che non avevamo paura dei guerriglieri di Al Qaida che per anni avevano controllato Ramadi indisturbati. Obiettivo che non poteva essere raggiunto standocene rintanati in basi pesantemente fortificate. I soldati dovevano uscire e andare nei quartieri circostanti. Dovevano condurre un tipo di operazione così semplice che quasi non richiede spiegazione: “presence patrol”, “farci vedere in giro”. Un gruppo di soldati si spingeva in aree controllate dal nemico per mostrare la propria presenza tra la popolazione. In questa situazione la missione esigeva un’operazione congiunta che prevedeva la collaborazione di soldati iracheni e americani.

L’ufficiale americano di un MiTT [1] pianificava di guidare un gruppo di soldati iracheni nel quartiere. Non vedeva l’ora di uscire di pattuglia con i suoi per metterli alla prova, aveva lavorato con loro per parecchi mesi in una città dell’Iraq settentrionale e aveva eseguito diverse pattuglie e operazioni di combattimento piuttosto facili. Ma qui eravamo a Ramadi, non c’era nulla di facile nel pattugliare questi quartieri. I nemici erano determinati, ben armati e pronti a combattere. Non avrebbero perso occasione per attaccare qualunque soldato, SEAL o marine ogni volta che ne avessero avuto la possibilità. Parlando con il leader del MiTT capii che non si rendeva pienamente conto dei pericoli. Temevo anche che i suoi soldati iracheni potessero non essere ancora preparati per gli intensi combattimenti da strada che probabilmente si sarebbero verificati in questo settore della città. Così gli assegnai un gruppetto di SEAL che lo avrebbero aiutato nel caso ce ne fosse stato bisogno.

Ero accanto al giovane ufficiale del plotone Charlie che avrebbe comandato l’unità di supporto, quando il leader del MiTT si avvicinò e ci mostrò la mappa del percorso che intendeva fare con i suoi soldati iracheni. Si snodava per le strade della città attraverso la parte centromeridionale di Ramadi fino al successivo avamposto americano a est, COP Eagle’s Nest. Erano quasi due chilometri nel bel mezzo del territorio più ostile dell’Iraq, in mano a nemici determinati e temibili. Nessuna delle strade era stata bonificata dalle squadre di sminatori, perciò sicuramente c’erano IED disseminati lungo il percorso. Il che significava che i veicoli corazzati

avrebbero corso enormi rischi nel caso fosse stato necessario intervenire in aiuto della pattuglia.

Come se non bastasse, il percorso che aveva pianificato passava attraverso aree tenute da unità americane differenti, tra cui due compagnie, un battaglione e una compagnia di marines. Ciascuna di loro aveva procedure operative standard proprie e usava canali radio separati. Di conseguenza sarebbe stato necessario coordinarsi in anticipo con tutte queste unità per mettere a punto piani di intervento nel caso qualcosa fosse andato storto. La quantità d'acqua per un tragitto così lungo alle temperature dell'estate irachena, oltre 46 gradi, unita al numero di munizioni richieste per penetrare così in profondità in territorio nemico superavano di gran lunga il peso che chiunque avrebbe potuto trasportare; peso che avrebbe inoltre ridotto moltissimo l'efficacia in caso di combattimento. Persino in un ambiente meno ostile, il piano del leader del MiTT sarebbe stato estremamente complesso. Cercare di attuarlo nei quartieri peggiori di Ramadi – il campo di battaglia più rischioso dell'Iraq – era pura follia.

Lo ascoltai. Quando compresi l'idea generale in tutta la sua complessità, commentai: «Tenente, apprezzo la sua motivazione nell'andare là fuori. Ma forse, almeno per queste prime pattuglie, dovremmo semplificare un po' le cose».

«Semplificare?» replicò il leader del MiTT incredulo. «È solo una pattuglia. Che cosa c'è di difficile?»

Annuii rispettosamente. «Lo so che è solo una pattuglia» risposi. «Ma quando si lavora in un ambiente come questo esistono dei rischi che potrebbero farsi seri.»

«Nulla per cui non abbia addestrato questi soldati iracheni» ribatté con sicurezza.

Apprezzavo la sua fiducia, ma sapevo che era difficile per il tenente comprendere appieno la complessità della missione che stava pianificando quando non aveva ancora eseguito operazioni in un ambiente così ostile.

«So che li ha addestrati bene e sono sicuro che i suoi iracheni sono bravi» dissi, consapevole che probabilmente non si erano mai ritrovati in uno scontro a fuoco serio. «Ma consideriamo la situazione. Questo percorso vi farà attraversare tre campi di battaglia controllati da entità diverse: due

unità dell'esercito e una dei marines. Vi condurrà in zone note per essere costellate di IED, il che renderà estremamente rischioso qualunque supporto, come l'evacuazione dei feriti o l'appoggio dell'artiglieria dei carri armati. Anche se lei ha lavorato a lungo con questi soldati, i miei SEAL non li conoscono affatto. Pensa che potremmo semplificare un po' la cosa – almeno per questa prima pattuglia – riducendo la distanza e mantenendoci entro lo spazio controllato da questa compagnia, il Team Bulldog?»

«Si tratterebbe di poche centinaia di metri» obiettò il tenente.

«Lo so» risposi. «So che sembra breve, ma per cominciare stiamo sul semplice, poi potremo ampliare il raggio d'azione mano a mano che facciamo esperienza.» Sapevo che un'unica operazione reale in questo ambiente avrebbe persuaso il leader del MiTT che la chiave era la semplicità. Dopo averne discusso ancora un po', il tenente si disse d'accordo per un percorso molto più breve.

Poco dopo il tenente, i suoi soldati iracheni e un piccolo contingente di SEAL si riunirono per esaminare un OPORD [2]. Nonostante i colpi di mortaio che avevano colpito e ferito diversi uomini e il rumore costante degli spari in sottofondo, nessuno sembrava particolarmente preoccupato dell'operazione imminente. Ma io sapevo che era altamente probabile, se non certo, un contatto con il nemico.

Dopo la riunione si separarono brevemente per gli ultimi preparativi: prendere l'acqua, controllare armi e munizioni e ripassare le istruzioni individuali. Io rividi nuovamente il percorso con il leader dell'unità dei SEAL, prendendo nota di cose come edifici riconoscibili, incroci particolari, torri dell'acqua e minareti che potevano essere usati come punti di riferimento. Guardammo anche la cartina del campo di battaglia, con i numeri assegnati a ogni edificio di quel settore della città. Ripassammo i numeri degli edifici più importanti per poter comunicare meglio sia la posizione della pattuglia sia quella del nemico nel caso fosse stato necessario.

Gli uomini si radunarono per prepararsi a uscire. Mi ero già coordinato con Leif perché i suoi cecchini dei SEAL nella postazione di supporto sul palazzo di quattro piani a trecento metri dal perimetro del COP Falcon fornissero copertura alla pattuglia. L'unità di Leif aveva fucili di precisione, mitragliatrici, razzi e una posizione elevata da cui proteggere efficacemente

la pattuglia mentre procedeva lungo le strade. In questo modo avremmo ridotto il rischio di un attacco nemico. Osservai con attenzione l'atteggiamento dei soldati che si preparavano alla missione: non si erano ancora resi conto davvero di quello che stavano per affrontare. Poi mi avvicinai al giovane leader dei SEAL, lo guardai negli occhi e dissi: «Entrerete in contatto con i nemici là fuori. Succederà in fretta. Stai all'occhio. Capito?».

Il tono grave che avevo usato colpì il giovane tenente, che annuì lentamente e rispose: «Capito, signore. Lo farò».

A quel punto mi allontanai e guardai la pattuglia uscire dal COP Falcon in territorio nemico. Curioso di sapere quanto ci sarebbe voluto prima che i nemici attaccassero, premetti il pulsante START del mio cronometro. Era la prima "presence patrol" di soldati della coalizione in questa sezione di Ramadi da mesi a questa parte, forse anni. Nei due mesi precedenti il plotone Delta della Task Unit Bruiser, che lavorava in un settore adiacente, era stato attaccato quasi a ogni pattugliamento.

Monitorai la radio, seguendo il procedere degli uomini. All'improvviso il fragore degli spari riecheggiò per le strade.

Di lì a poco era in corso un furioso scontro a fuoco. Guardai l'orologio: erano passati dodici minuti da quando la pattuglia aveva lasciato il COP Falcon.

Ascoltai le comunicazioni. Erano frammentarie e confuse, indebolite dagli spessi muri in cemento degli edifici che ostacolavano le onde radio. A un certo punto riconobbi la voce del tenente dei SEAL fuori con la pattuglia ma non capii cosa diceva. Leif, in una posizione elevata con una linea di tiro diretta sia sulla pattuglia sia sul COP Falcon, aveva comunicazioni radio migliori con il leader dei SEAL sul terreno, con la pattuglia e con me e ricevette un aggiornamento sulla situazione. Lui e il giovane tenente dei SEAL parlavano con voce chiara e calma nonostante il caos, proprio come eravamo stati addestrati a fare. Leif mi riferì le notizie: due soldati iracheni feriti, necessità di evacuazione e copertura di fuoco.

Per poter dispiegare in fretta i carri armati e i veicoli per l'evacuazione dei feriti avevo bisogno di comunicare direttamente con l'ufficiale dei SEAL e avere conferma della loro posizione. Corsi in cima all'edificio più alto del COP Falcon e allungai l'antenna per avere la migliore ricezione possibile.

Sintonizzai la radio per ricevere la pattuglia: «Redbull, sono Jocko».

«Parla, Jocko» rispose il leader dei SEAL fuori con la pattuglia in tono calmo.

«Che cosa avete?» chiesi.

«Due feriti. Ci servono evacuazione e supporto di fuoco» rispose. Proprio come gli era stato insegnato: informazioni semplici, chiare e concise… esattamente quello che serviva.

«Roger. Conferma la vostra posizione» dissi.

«Edificio J51» rispose.

«Siete tutti nel J51?» chiesi.

«Affermativo. Tutti i soldati amici nel J51» confermò.

«Roger. Carri armati ed evacuazione in arrivo» lo informai.

Corsi giù a piano terra nel centro operativo tattico improvvisato dove il comandante di compagnia del Team Bulldog era in attesa delle informazioni che gli servivano per far muovere uomini e mezzi.

«Cosa sta succedendo là fuori, signore?» mi chiese. «Di cosa hanno bisogno?»

Gli riferii le informazioni essenziali: «Supporto di fuoco ed evacuazione feriti nei presi dell'edificio J51. Tutti i soldati amici sono all'interno dell'edificio J51. Ci sono due feriti.» Mi avvicinai all'enorme carta appesa al muro e misi il dito sull'edificio 51. «Qui» dissi.

«Capito, signore» rispose il comandante. «Mando due M1A2 Abrams e un M113 all'edificio J51. Tutte le truppe amiche sono in quell'edificio. Due feriti.»

«Affermativo» risposi, confermando che aveva informazioni corrette.

Uscì in fretta diretto al suo carro armato, istruì i suoi uomini e salì a bordo del veicolo.

Nel frattempo i cecchini e i mitraglieri di Leif impegnarono diversi nemici che arrivavano per unirsi all'attacco contro la pattuglia bloccata nell'edificio J51, respingendoli.

Nel giro di qualche minuto i carri armati e l'M113 del Team Bulldog arrivarono sul posto. Alla vista dei veicoli, la maggior parte dei combattenti nemici si dileguò rapidamente nell'ambiente urbano, nascondendo le armi per confondersi con la popolazione. I due feriti erano soldati iracheni e furono evacuati; uno morì per le ferite riportate. Con la copertura del fuoco

dei carri armati, il resto della pattuglia uscì dall'edificio J51 e si incolonnò tra i due Abrams, uno davanti e uno dietro. Un guerrigliero sbucò alle spalle del convoglio da dietro un angolo con un RPG, ma il comandante di compagnia del Team Bulldog, che stava sulla torretta del suo carro armato, lo colpì al petto con la mitragliatrice calibro .50.

Quando la pattuglia tornò al COP Falcon, li aspettavo all'ingresso del compound. Guardai il giovane tenente dei SEAL e gli feci un cenno di approvazione con la testa, senza parlare: "Bravo; hai mantenuto il sangue freddo e hai preso decisioni chiare. Hai ricevuto l'aiuto di cui avevi bisogno e hai tenuto in vita la tua squadra". Il tenente ricambiò il cenno: aveva capito.

Il leader del MiTT era chiaramente scosso. Era stato il suo primo scontro a fuoco serio, il primo vero test come capo. Per fortuna con lui c'era la nostra unità dei SEAL, che aveva aiutato la sua pattuglia a sopravvivere alla prova. E per fortuna aveva accettato di semplificare la missione per minimizzare i rischi di uno scenario più complesso, che avrebbe potuto trasformarsi in un incubo. Se l'attacco si fosse verificato dove aveva pianificato di andare all'inizio – molto più addentro nel territorio nemico, fuori dalla portata del COP Falcon, con il supporto di unità distinte dell'esercito e dei marines che avevano frequenze radio e procedure operative diverse – probabilmente l'esito sarebbe stato catastrofico. Se avesse intrapreso un'azione di pattugliamento più difficile e complessa di quanto non fosse già, il leader del MiTT e tutti i suoi soldati sarebbero potuti rimanere uccisi.

Rivolsi al capo del MiTT un cenno della testa diverso da quello che avevo indirizzato al tenente dei SEAL: "Ecco perché abbiamo insistito sulla semplicità". Lui mi guardò. Non aprì bocca, ma la sua espressione diceva chiaramente: "Adesso lo so. Ho capito".

Principio

Il combattimento, come ogni cosa della vita, presenta caratteristici livelli di complessità. Semplificare il più possibile è decisivo per avere successo. Quando i piani e gli ordini sono troppo complicati, le persone potrebbero

non capirli. E quando le cose vanno storte, *e inevitabilmente vanno storte*, la complessità aggrava problemi che possono andare fuori controllo e condurre a un disastro. I piani e gli ordini devono essere comunicati in maniera semplice, chiara e concisa. Chiunque prenda parte alla missione deve conoscere e comprendere il proprio ruolo e cosa fare nell'eventualità di imprevisti. Se sei un leader, non importa quanto ti sembri di aver presentato bene le informazioni o comunicato un ordine, un piano, una tattica o una strategia. Se la tua squadra non capisce, vuol dire che non hai mantenuto le cose semplici e che hai fallito. Devi comunicare in modo che anche il membro più debole del team capisca.

È altresì decisivo che il rapporto operativo renda facile alle truppe in prima linea fare domande per ottenere chiarimenti quando non capiscono la missione o compiti chiave da eseguire. I leader devono incoraggiare questo tipo di comunicazione e prendersi il tempo di spiegare in modo che tutti i membri del team capiscano.

Semplice: questo principio non si limita al campo di battaglia. Nel mondo del lavoro, e nella vita, ci sono complessità connaturate. È fondamentale mantenere semplici i piani e le comunicazioni. Seguire questa regola è cruciale per il successo di qualunque team in qualsiasi combattimento, nel lavoro o nella vita quotidiana.

Applicazioni al business

«Non ho idea di cosa significhi» disse l'uomo sollevando un pezzo di carta che avrebbe dovuto spiegare il suo bonus mensile. «Quattro virgola otto» continuò. «Non ho idea di cosa significhi questo numero. Quello che so è che il mio bonus di questo mese è stato di 423,97 dollari, ma non ho idea del perché. Il mese scorso era di 279 dollari, e non so perché. Ho fatto la stessa quantità di lavoro, ho prodotto circa lo stesso numero di pezzi, ma per qualche motivo il mese scorso ho preso meno. Come cavolo è possibile?»

«Stanno cercando di indurla a concentrarsi su un aspetto del suo lavoro?» indagai.

«Sinceramente, non ne ho idea» rispose. «Cioè, sono contento del bonus, ma non so su cosa vogliono che mi concentri.»

Parlai con diversi altri tecnici di quel reparto mentre visitavo lo stabilimento produttivo di un cliente. Continuai a sentirmi dare risposte simili. I dipendenti non sapevano su cosa avrebbero dovuto concentrarsi. Non avevano idea di come fossero calcolati i bonus o perché erano ricompensati o penalizzati ogni mese.

Il giorno dopo incontrai l'ingegnere capo e il direttore di stabilimento. Erano ambedue molto intelligenti e appassionati del loro lavoro, nonché orgogliosissimi dei loro prodotti. Riconoscevano però che esisteva uno scollamento.

«Non riusciamo assolutamente a massimizzare l'efficienza del personale addetto alla produzione» disse il direttore di stabilimento, chiaramente scontento.

«Non c'è dubbio» spiegò l'ingegnere capo. «Abbiamo una linea di produzione relativamente piccola. Ci sono alcune differenze di minor conto, ma sono più o meno tutti allineati. Pensavamo di incrementare la produzione quando abbiamo creato il piano di incentivi, ma non ha funzionato.»

«Già» aggiunse il direttore. «Esiste una reale opportunità di guadagnare somme significative con il piano di incentivi, ma i dipendenti che lavorano sulla linea di produzione non sembrano essersi adeguati per trarne vantaggio.»

«Spiegatemi come funziona» dissi.

«Okay. È un po' complicato» mi avvertì il direttore di stabilimento.

«Non c'è problema, sono sicuro che non dev'essere troppo difficile» ribattei, consapevole che l'eccessiva complessità era uno dei problemi più gravi di qualunque unità militare sul campo di battaglia. Era essenziale che le cose fossero mantenute semplici in modo che tutti i componenti del team capissero.

«Sinceramente, è piuttosto complicato» disse il direttore di stabilimento «perché ci sono un sacco di aspetti da tenere presenti per garantire che vengano prese in considerazione tutte le sfaccettature della produzione.»

«Be', magari potete spiegarmi giusto l'essenziale» dissi.

Il direttore di stabilimento cominciò: «Okay. Allora, tutto inizia da un livello base di produttività. Ora, come sa, qui montiamo sei diverse unità, ciascuna con un livello di complessità variabile. Perciò abbiamo assegnato a ciascuna un peso. Il modello più comune che produciamo stabilisce lo

standard con un peso di 1,0. Il modello più complesso pesa 1,75 e quello più semplice 0,5, mentre gli altri hanno un valore intermedio tra i due assegnato sulla base della difficoltà di assemblaggio».

«Naturalmente questi sono ciò che chiamiamo “pesi base”» aggiunse l’ingegnere capo. «A seconda degli ordini che riceviamo per i diversi modelli, talvolta è necessario aumentare la produzione di alcuni in particolare, così abbiamo una curva di peso variabile, il che significa che il peso può essere alzato o abbassato in relazione alla domanda.»

«È qui che abbiamo dovuto essere ingegnosi: prendiamo il totale del peso delle unità prodotte e abbiamo un metodo di misura a più livelli» disse il direttore di stabilimento, chiaramente orgoglioso del sistema complesso che avevano messo a punto. Spiegò con dettagli intricati come funzionava il sistema a livelli variabili, stratificati in base al numero di persone che raggiungevano il bonus in ciascun livello ogni mese.

«In questo modo alziamo la competitività ed evitiamo di pagare troppi bonus, cosa che secondo noi ne diminuisce l’efficacia» concluse il direttore di stabilimento.

Ma non finiva qui. Continuò a spiegarmi con dovizia di particolari il modo in cui la misurazione dell’efficienza veniva poi confrontata con i picchi produttivi a più livelli dei sei mesi precedenti e come un dipendente che manteneva la stratificazione nella fascia alta del venticinque per cento poteva ricevere una percentuale aggiuntiva al bonus.

Infine, tenevano conto della qualità del prodotto. L’ingegnere capo e il direttore di stabilimento snocciolarono una lista di difetti comuni, distinguendoli in “difetti contenuti”, che potevano essere corretti, o “difetti fatali”, che rendevano inutilizzabile il prodotto. Per ciascun difetto e tipo di difetto registrati, un sistema di pesi graduato moltiplicato per un certo fattore riduceva il bonus del dipendente. Un sistema simile si applicava ai lavoratori le cui unità non avevano registrato difetti. I dirigenti erano orgogliosi del sistema di incentivi che avevano creato, ma era incredibilmente complicato.

Rimasi zitto per un po’. Poi chiesi: «Tutto qui?».

«Be’,» rispose il direttore di stabilimento «ci sono parecchi altri fattori di minor conto che dobbiamo tenere presenti per…»

«Sul serio?» lo interruppi, stupito che non avesse colto il mio tono sarcastico. «Stavo scherzando. È folle.»

«Folle? Che cosa è folle?»

Erano così assorbiti dal loro sistema di incentivi, così emotivi ed entusiasti, che non ne riconoscevano l'estrema complessità. Non vedevano il "difetto fatale" nel metodo disorientante ed elaborato che avevano creato e che nessuno dei loro dipendenti capiva.

«È un piano estremamente complesso, troppo complesso. Credo che dobbiate proprio semplificarlo» osservai.

«Be', è un ambiente complesso. Forse se glielo spiegassimo, lo capirebbe» rispose l'ingegnere capo.

«Non importa se lo capisco io» ribattei. «Ciò che importa è che lo capiscano loro… gli uomini che lavorano alla produzione. E non in maniera teorica. Devono capirlo così bene da non avere bisogno di pensarci. Deve essere sempre in cima ai loro pensieri.»

«Ma dobbiamo essere sicuri di incentivarli nella direzione giusta» protestò l'ingegnere capo.

«Esatto» gli fece eco il direttore di stabilimento. «Dobbiamo tenere conto delle variabili in modo che siano sempre incentivati o disincentivati nel modo giusto.»

Chiaramente avevano impiegato tempo ed energie per mettere a punto quel sistema e adesso cercavano disperatamente di difendere il loro lavoro nonostante il palese difetto dell'eccessiva complessità.

«Come sta funzionando questo sistema nell'incentivare i vostri dipendenti?» chiesi. «Mi avete appena detto che non lo sfruttano, perciò non sono incentivati a lavorare in modo diverso o a cambiare qualcosa. Il vostro sistema è così complicato che per loro è impossibile scegliere di muoversi consapevolmente nella direzione che incrementerebbe il loro bonus. Anche quando si usa il condizionamento operante sui topi, i topi devono capire per cosa vengono puniti o ricompensati. Se non c'è una correlazione sufficientemente forte tra comportamento e ricompensa o punizione, sarà impossibile modificare il comportamento. Se i topi non sanno perché ricevono uno zuccherino anziché una scossa elettrica, non cambieranno.»

«Perciò i nostri dipendenti sono topi?» disse scherzando l'ingegnere capo.

Risi – era divertente – ma poi risposi: «No, affatto. Ma tutti gli animali, compresi gli esseri umani, hanno bisogno di vedere la connessione tra

azione e conseguenza per imparare o reagire in maniera appropriata. E con il vostro sistema non la vedono».

«Be', potrebbero, se ci si mettessero di buzzo buono» ribatté il direttore di stabilimento.

«Di sicuro potrebbero. Ma non lo fanno. In genere le persone scelgono la strada più facile. È la nostra natura. Lasciate che vi faccia una domanda: che genere di incremento misurabile avete ottenuto con questo piano di incentivi?»

«Vede, sinceramente non abbiamo registrato alcun miglioramento significativo» ammise il direttore di stabilimento. «Di certo non quello che ci eravamo aspettati.»

«A dire la verità la cosa non mi stupisce» osservai. «Il vostro piano viola uno dei principi più importanti cui ci attenevamo in combattimento: la semplicità. Quando i giovani leader dei SEAL cercavano obiettivi per le missioni di addestramento, spesso succedeva che elaborassero un corso d'azione che teneva conto di ogni singola eventualità a cui riuscivano a pensare, finendo con l'avere un piano estremamente complesso e difficilissimo da attuare. I soldati potrebbero capire la parte del piano che li riguarda, ma fanno fatica a star dietro a tutte le complessità di un modello grandioso. Forse possono anche cavarsela se va tutto liscio, ma ricordate: il nemico dice la sua.»

«Il nemico dice la sua?» ripeté il direttore di stabilimento perplesso.

«Sì. Indipendentemente da come si pensi che andrà un'operazione» spiegai «anche il nemico dice la sua… e farà qualcosa per mandare all'aria il piano. Quando qualcosa va storto – e alla fine succede – i piani complessi non fanno che aggiungere confusione, che può portare al disastro. Quasi nessuna missione va secondo i piani. Ci sono troppe variabili in gioco. Ecco perché la chiave è la semplicità. Se il piano è sufficientemente semplice, tutti lo capiscono, il che significa che ciascuno può rapidamente modificare o aggiustare il tiro. Se il piano è troppo complesso, la squadra non può fare aggiustamenti rapidi perché non c'è la comprensione di base.»

«Quello che dice ha senso» commentò l'ingegnere capo.

«Seguivamo questa regola in tutto ciò che facevamo» continuai. «Le nostre procedure operative standard erano sempre il più semplici possibile. I piani di comunicazione erano semplici. Il modo in cui parlavamo alla radio

era il più semplice e diretto possibile. Il modo in cui organizzavamo l'equipaggiamento, persino come contavamo i presenti per essere sicuri di esserci tutti era semplicissimo così da poterlo fare velocemente, con precisione e senza problemi in qualunque momento. La semplicità permeava il modo in cui lavoravamo e gli uomini capivano chiaramente cosa stavano facendo e come le loro azioni fossero legate alla missione. Quella comprensione di base ci consentiva di adattarci velocemente senza inciampare nei nostri stessi piedi.»

«Capisco che possa costituire un vantaggio enorme» osservò il direttore di stabilimento.

«Okay, allora» conclusi. «Non abbiamo niente da perdere. Il modo migliore per far funzionare il vostro sistema di incentivi è tornare alla scrivania e cercare di elaborare un nuovo modello di bonus, con due o tre – massimo quattro – aree da misurare e valutare.»

L'ingegnere capo e il direttore di stabilimento accettarono la missione che gli avevo prospettato e tornarono nel loro ufficio per mettersi al lavoro.

Il giorno dopo entrai nel loro ufficio. Il piano era scritto sulla lavagna cancellabile. Consisteva unicamente di due parti: 1) unità pesate; 2) qualità.

«Tutto qui?» indagai, stavolta senza sarcasmo.

«Tutto qui» rispose il direttore di stabilimento. «Semplicissimo. Produci quante più unità puoi. Dovremo ancora calibrare i pesi delle unità sulla base della domanda, ma li stabiliremo il lunedì e li lasceremo inalterati fino al venerdì. Questo ci dà comunque modo di fare degli aggiustamenti la settimana successiva se si verifica un'impennata nella domanda di una particolare unità. E abbiamo intenzione di mettere il peso di ciascuna unità in bacheca, in modo che ogni lavoratore possa vederlo, lo conosca e ci pensi. La qualità verrà misurata mensilmente. Chiunque avrà un punteggio del novantacinque per cento o superiore riceverà un aumento del quindici per cento del bonus.»

«Mi piace» dissi. Quel sistema era molto più facile da comunicare e molto più semplice da capire. «Quando vi servirà apportare dei cambiamenti, potrete farlo senza problemi.»

Quel pomeriggio osservai l'ingegnere capo e il direttore di stabilimento discutere il piano con i capisquadra e gli uomini del secondo turno. La risposta fu straordinaria.

Adesso i lavoratori capivano cosa era necessario fare per guadagnarsi il bonus, che quindi incentivava davvero i comportamenti e poteva innalzare la produttività dell'azienda.

Nelle settimane successive il direttore di stabilimento e l'ingegnere capo riferirono un aumento quasi immediato della produttività. Un numero maggiore di lavoratori concentrò le proprie energie sul prodotto che l'avrebbe fatto guadagnare di più, il che ovviamente collimava con gli obiettivi dell'azienda. Ci furono anche effetti secondari. Mentre i dipendenti più produttivi si davano da fare per aumentare il bonus, quelli meno produttivi rimasero con meno ordini da evadere. Nel giro di un mese l'azienda lasciò andare i quattro lavoratori con i bonus più bassi, che erano da tempo i peggiori e avevano trascinato in basso tutta la squadra. Adesso l'azienda non aveva più bisogno di loro, perché il resto dello staff aveva incrementato significativamente la propria efficienza.

La cosa più stupefacente di questo miglioramento nelle prestazioni era che non veniva da un cambiamento importante nel processo produttivo o da un'innovazione tecnologica. Era invece il risultato dell'applicazione di un principio di leadership vecchio come il mondo: semplice.

1. *Military Transition Team*: squadre di soldati o marines americani dispiegate per addestrare e consigliare militarmente gli iracheni.
2. *Operations Order*: ordine operativo, il ragguaglio pre-missione che spiega i dettagli dell'operazione ai membri della squadra.

7
Stabilire priorità e agire
Leif Babin

Ramadi centromeridionale, Iraq: il vespaio

Per tutto il giorno raffiche assassine di mitragliatrice martellarono la nostra posizione, mandando in pezzi le finestre e crivellando le pareti interne, ognuna con la violenza e l'energia di una mazza vibrata con tutte le forze. Alcuni erano proiettili perforanti e attraversavano le spesse pareti di cemento del basso muro che circondava il tetto. Tutto ciò che la nostra unità di SEAL, artificieri e soldati iracheni poteva fare sotto quel fuoco nemico tanto preciso era buttarsi a terra e cercare di non farsi saltare la testa. Le raffiche si schiantavano pochi centimetri sopra di noi e facevano piovere dappertutto frammenti di vetro e di cemento.

«Maledizione! Qualcuno di questi bastardi sa sparare!» urlò un SEAL schiacciato al suolo senza poter neppure alzare la testa. A quell'uscita non potemmo fare a meno di ridere.

I razzi sparati dagli RPG-7 si susseguivano in rapide successioni di tre o quattro, impattando con forza tremenda contro i muri esterni. Eravamo accucciati all'interno dell'edificio, con trenta centimetri di cemento che ci separavano dalle esplosioni laceranti e dagli shrapnel letali. Un razzo errante mancò il bersaglio e passò in alto sopra l'edificio, veleggiando nel cielo caliginoso e senza nuvole dell'estate irachena come una bottiglia razzo del Quattro luglio. Ma se solo uno di quei proiettili avesse colpito una finestra, frammenti seghettati di metallo rovente si sarebbero abbattuti su ogni uomo presente nella stanza.

Nonostante fossimo martellati, tenemmo la posizione nel grande condominio di quattro piani. Quando la violenza dell'attacco diminuì, i nostri tiratori scelti risposero al fuoco con effetti devastanti. Mentre i guerriglieri nemici si muovevano lungo le strade verso di noi, i cecchini

spararono colpi su colpi con precisione letale, uccidendo almeno dieci uomini.

Ero il comandante di plotone, responsabile dell'unità, e così andai di stanza in stanza a ogni piano dell'edificio per controllare la situazione e accertarmi che nessuno dei miei fosse stato colpito. Raccoglievo informazioni dai cecchini e comunicavo via radio rapporti della situazione al TOC nel lontano avamposto.

«State bene, ragazzi?» chiesi, entrando in una stanza dove tiratori e mitraglieri dei SEAL erano in posizione mentre altri si prendevano una pausa.

«A posto» fu la risposta.

In un'altra stanza trovai il capoplotone dei SEAL. Proprio in quel momento dalla finestra arrivò del fuoco nemico diretto sulla sua posizione mentre lui si schiacciava contro l'angolo. Si mise a ridere e mi mostrò il pollice alzato. Mitraglieri dei SEAL vennero a chiederci cosa fare e noi li istruimmo di sparare in direzione del nemico; gli uomini si misero a martellare la posizione dei guerriglieri con uno sbarramento di proiettili da 7.62 mm.

Uno dei mitraglieri, Ryan Job, si mise alla finestra sfidando il fuoco nemico per piazzare tre o quattro raffiche contro le posizioni dei guerriglieri. Un gruppo di nemici tentò di avvicinarsi usando un recinto di pecore per camuffare i propri movimenti. Ryan li ingaggiò e respinse l'attacco prima ancora che potesse materializzarsi.

Io lanciai diverse granate da 40 mm su una porta d'ingresso dove uno dei miei uomini aveva visto nemici che ci sparavano. Una atterrò proprio all'interno della porta ed esplose con un gran botto. Questo li avrebbe costretti a stare al riparo per un po'.

Quella mattina, molto prima dell'alba, prima che dai minareti delle numerose moschee della zona centromeridionale di Ramadi riecheggiasse il richiamo alla preghiera, il nostro gruppo di SEAL del plotone Charlie, gli artificieri, un interprete e soldati iracheni erano usciti silenziosamente di pattuglia per le strade polverose costellate di macerie.

Eravamo partiti dal COP Falcon nell'oscurità delle prime ore del mattino nel quartiere densamente abitato fatto di case a due piani circondate da mura e chiuse da robusti cancelli di ferro. Avevamo percorso a piedi circa

un chilometro e mezzo, carichi di attrezzature e armi, fino a un altro quartiere saldamente in mano ai guerriglieri. Respinti a est e a ovest, i nemici avevano scelto di lottare per quel pezzetto di territorio nel centro geografico della città. Prendemmo posizione in un edificio nella stessa via di una moschea da cui spesso il muezzin invitava alla *jihad* le centinaia di *mujahidin* armati che occupavano la zona.

Non molto tempo prima, in una strada vicina, un ampio contingente di guerriglieri aveva attaccato uno squadrone di marines tenendolo bloccato per diverse ore prima che potessero evacuare i feriti. Due settimane prima, a solo mezzo isolato di distanza in direzione sud, in quella strada un veicolo sminatore corazzato dell'esercito americano era stato distrutto per la violenta esplosione di uno IED. In quel settore della città era andata in pezzi una decina di carri armati e blindati americani, finiti nel "cimitero dei veicoli" a Camp Ramadi. Le carcasse annerite di metallo contorto erano un cupo memento dell'intensità della violenza nelle strade e dei numerosi soldati rimasti feriti o uccisi.

Il nostro plotone dei SEAL aveva scelto quel particolare edificio perché offriva una visuale dominante sull'area. Ma soprattutto si trovava proprio alle porte del territorio nemico. Qui i guerriglieri avevano goduto di un rifugio sicuro e di completa libertà di movimento. Il violento attacco nemico che stavamo subendo diceva chiaramente che non eravamo i benvenuti.

Avevamo disturbato un vespaio, ma era esattamente quello che volevamo. Il nostro piano: andare dove i nemici meno se lo aspettavano per mandare all'aria i loro programmi, uccidere quanti più guerriglieri possibile e ridurre la loro capacità di attaccare gli avamposti dell'esercito e dei marines che si trovavano nelle vicinanze. Volevamo che il nemico sapesse di non avere più un rifugio sicuro. Quel quartiere non era più suo. Eravamo noi i padroni del terreno.

Spingersi così in profondità in territorio nemico comportava rischi enormi. Anche se l'avamposto di combattimento americano più vicino era a non più di un chilometro e mezzo in linea d'aria dalla nostra posizione, la minaccia rappresentata dagli IED e dalla presenza di numerosi nemici poteva rendere estremamente difficile, se non impossibile, qualunque supporto da parte di carri armati o veicoli corazzati nel caso fosse stato

necessario. Pur consapevoli che i fratelli dell'esercito sarebbero venuti in nostro aiuto, sapevamo anche che avrebbero corso gravi rischi. Era una tattica appresa dalle compagnie di marines dislocate lungo la via principale della città: a meno che non ci fossero feriti gravi, avremmo tenuto la posizione rintanati dov'eravamo.

Il condominio occupato dal nostro plotone dei SEAL rappresentava una posizione tattica eccellente, con un punto di vista elevato sugli edifici circostanti, e aveva spessi muri di cemento che offrivano un po' di protezione dal fuoco nemico. C'era solo un problema: l'edificio aveva un'unica via d'accesso dal primo piano, una stretta scala che portava in strada. Non c'era modo di sorvegliare l'ingresso o la strada sottostante durante il giorno senza esporsi al fuoco nemico. Ciò significava che i guerriglieri avrebbero potuto piazzare uno IED vicino all'ingresso mentre eravamo dentro e farlo esplodere mentre uscivamo. Avevamo sentito raccontare storie del genere capitate a una squadra di cecchini dei marines e ad altre unità americane. Per contrastare quel pericolo, io e il mio sottoposto considerammo di occupare l'edificio dall'altro lato della strada in modo da tenere d'occhio l'ingresso. Ma non avevamo abbastanza uomini. In mancanza di alternative praticabili, eravamo obbligati a fare i conti con quel punto debole. Per ridurre il rischio che qualcuno piazzasse un ordigno esplosivo, gli artificieri studiarono nei dettagli l'area circostante l'ingresso e pianificarono una meticolosa perlustrazione prima della partenza, prevista più tardi.

L'attacco nemico continuò per tutto il giorno, alternando momenti di fuoco intenso ad altri di calma. Quando la luce iniziò a calare e il sole scese sotto l'orizzonte, gli attacchi diminuirono. Il rumore degli spari e delle esplosioni si attenuò. Con il buio su Ramadi scese un silenzio inquietante, rotto solo dalla chiamata serale alla preghiera che riecheggiava sopra i tetti polverosi.

Il nostro plotone di SEAL e i soldati iracheni riposero l'equipaggiamento e si prepararono ad andarsene. I nostri due artificieri si misero al lavoro per assicurarsi che la via d'uscita fosse libera. Dal balcone del primo piano perlustrarono con i visori notturni l'area circostante la scala e la strada cosparsa di detriti e di crateri lasciati dall'esplosione degli IED. Ma c'era qualcosa che non tornava, un dettaglio non visto quando avevano esaminato

la zona nell’oscurità prima dell’alba. Contro un muro a pochi metri dalla porta d’ingresso era appoggiato un oggetto all’apparenza insignificante, coperto da un telo di plastica dal quale spuntava appena un cilindro liscio.

«C’è qualcosa di sospetto» mi riferì uno degli artificieri. Era una notizia pessima, dato che la scala era l’unica via d’uscita.

Convocai il comandante del plotone, il sottufficiale e i graduati. «Dobbiamo trovare un altro modo per uscire di qui» dissi. Non era un compito facile.

Su tre lati dell’edificio si aprivano balconi e finestre, ma dal primo piano alla strada c’erano quasi sei metri. Non avevamo corde. Saltare giù appesantiti dall’attrezzatura e dalle armi avrebbe significato quasi sicuramente ferirsi in modo grave, e in strada c’era almeno un ordigno. Dovevamo presumere che ve ne fossero anche altri.

Il quarto lato del primo piano non presentava né finestre né balconi. Di sicuro non potevamo aggirarlo né calarci da sopra. Però potevamo passarci attraverso.

Ciascuno di noi aveva una mazza per entrare da porte chiuse a chiave e finestre. Il sottufficiale si mise al lavoro, menando colpi contro il muro di cemento con tutta la forza che aveva. Lui e altri SEAL si alternavano ogni pochi minuti. Era un lavoro penosamente lento, che spaccava la schiena. Ci serviva un grosso buco perché gli uomini con gli zaini e l’equipaggiamento completo potessero passare raggiungendo il tetto piatto dell’edificio accanto.

Nel frattempo gli artificieri si misero al lavoro sullo IED piazzato all’ingresso. Dopo un’indagine accurata, scoprirono due razzi da 130 mm con la spoletta imbottita di Semtex, un esplosivo al plastico. Se non lo avessero notato – e se l’avessimo innescato – la violenta esplosione e i frammenti micidiali avrebbero potuto spazzare via metà del nostro plotone. Non potevamo lasciarlo lì, rischiando che uccidesse altri soldati o civili innocenti. Così gli artificieri posarono la carica per farlo detonare sul posto. Una volta pronti, me lo comunicarono e attesero il comando per accendere il fumogeno e innescare la spoletta a tempo.

Dopo venti minuti di furioso martellare, il sottufficiale e la sua squadra di SEAL aprirono finalmente un varco nel muro. Erano senza fiato e

ricoperti di sudore in quel caldo da fornace, ma adesso avevamo una via d'uscita alternativa che ci avrebbe consentito di aggirare lo IED.

Tutti controllammo due volte l'equipaggiamento per accertarci di non avere dimenticato niente, poi ci mettemmo in fila vicino al buco nel muro e ci apprestammo a uscire.

«Pronti a uscire» dissi alla radio interna. I SEAL e i soldati iracheni si misero in spalla lo zaino. «Fumogeno» dissi agli artificieri. Uno dei due accese il fumogeno e l'altro avviò il timer per il conto alla rovescia. Adesso avevamo solo pochi minuti per allontanarci dal luogo dove sarebbe avvenuta la potente esplosione. Ci infilammo velocemente nel buco e passammo sul tetto piatto dell'edificio adiacente. I tiratori dei SEAL girarono su se stessi ad armi spianate, puntandole contro le finestre buie e i tetti degli edifici più alti che ci circondavano. Dal punto di vista tattico era una posizione pessima: un tetto aperto senza alcun riparo, circondato da edifici più alti alle porte del territorio nemico, dopo essere stati sotto attacco tutto il giorno.

«Dobbiamo contarci; essere sicuri che ci siamo tutti» dissi al sottufficiale, che si era già messo in posizione e aveva iniziato. All'improvviso, un SEAL che si muoveva da solo sul bordo del tetto a pochi passi da me cadde e fece un volo di sei metri, atterrando con un tondo sordo sul cemento.

"Porca vacca!" pensai. Era assurdo. Quello che al buio sembrava il bordo di un tetto era invece solo un telo di platica ricoperto di polvere. Nel giro di un secondo eravamo finiti in un casino boia.

Il SEAL giaceva a terra gemendo per il dolore. Lo chiamammo e cercammo di contattarlo via radio.

«Ehi, tutto bene?» gli chiesi. Non ebbi risposta. I SEAL più vicino cercarono subito un modo per andare da lui, ma la porta che dava sull'unica scala che portava giù dal tetto era bloccata da un pesante cancello di ferro, chiuso a chiave.

Pessima situazione. Orribilmente esposti su un tetto aperto, senza ripari, eravamo completamente circondati da posizioni più elevate e tatticamente superiori, nel cuore dell'area controllata dal nemico più pericolosa della città. Un gran numero di guerriglieri aveva totale libertà di movimento, ci aveva attaccati per tutto il giorno e sapeva dov'eravamo. Peggio ancora, il

conto alla rovescia proseguiva e una carica esplosiva stava per fare detonare un grosso IED, che avrebbe sparato micidiali frammenti metallici in ogni direzione. Non avevamo terminato la conta degli uomini per essere certi che tutti fossero usciti dall'edificio e adesso uno dei nostri SEAL giaceva inerme in una delle strade più pericolose di Ramadi, per noi irraggiungibile. Poteva essersi rotto il collo o la schiena. Poteva avere una frattura cranica. Dovevamo fare in modo che il nostro operatore sanitario lo visitasse immediatamente. E non potevamo raggiungerlo senza scardinare il cancello di ferro che portava alla strada sottostante. La pressione insostenibile della situazione era tutta sulle mie spalle. Era un dannatissimo dilemma che avrebbe potuto sopraffare persino il leader più competente. Come potevamo affrontare così tanti problemi tutti insieme?

Stabilire priorità e agire. Neppure il più grande condottiero può gestire una serie di difficoltà contemporaneamente senza esserne sopraffatto, perché rischia di fallire su tutta la linea. Dovevo restare calmo, prendere le distanze dalla reazione emotiva e stabilire la massima priorità per il team. Quindi istruirlo rapidamente perché la eseguisse. Una volta messi in moto gli ingranaggi e dispiegate tutte le risorse, avrei potuto stabilire la priorità successiva e così via. Non potevo permettermi di essere sopraffatto, dovevo rilassarmi, guardarmi attorno e prendere una decisione. Era questo il significato di stabilire priorità e agire.

L'anno precedente il nostro plotone e l'unità operativa dei SEAL erano stati addestrati ad affrontare situazioni caotiche e difficili in decine di scenari differenti. Quel training mirava a sopraffarci, a spingerci fuori dalla nostra *comfort zone* per costringerci a prendere decisioni critiche sotto pressione. In mezzo al rumore, al caos e all'incertezza del risultato, avevamo allenato la capacità di restare calmi, prendere mentalmente le distanze dalla situazione, valutare lo scenario, stabilire cosa andava fatto e decidere. Avevamo imparato a stabilire priorità e agire. Questo metodo per molti non era intuitivo ma poteva essere appreso, rafforzato e potenziato enormemente tramite molte iterazioni dell'addestramento.

In quel momento riconobbi la nostra priorità più alta e diedi ordine di agire con un semplice comando: «Mettete in sicurezza!». Anche se io, come chiunque altro, volevo disperatamente correre in aiuto al nostro uomo ferito in mezzo alla strada, il modo migliore per farlo era occupare le posizioni

tattiche più adatte a proteggerci. Circondati dai pericoli, dovevamo fare in modo che i tiratori dei SEAL fossero in posizione di copertura con le armi spianate, pronti a ingaggiare qualunque minaccia nemica rivolta agli uomini esposti sul tetto, a quelli che stavano ancora uscendo dall'edificio e all'uomo ferito.

Il sottufficiale si mosse immediatamente e si mise a dare istruzioni ai tiratori che arrivavano sul tetto. «Datemi qualche tiratore qui!» urlò.

Nel giro di pochi istanti i tiratori, in particolare i mitraglieri, avevano preso le posizioni di copertura ed eravamo in sicurezza.

Secondo, la priorità successiva: trovare un modo per far scendere tutti da quel tetto esposto e raggiungere l'uomo ferito. Per farlo avevamo bisogno che un SEAL forzasse il cancello che bloccava la scala. Il training aveva instillato il principio di stabilire priorità e agire in tutto il plotone. L'intera squadra valutava simultaneamente i problemi, individuava il più importante con pochissime istruzioni da parte mia e passava alla priorità successiva. E il SEAL più vicino al cancello chiuso si mise al lavoro senza che fosse necessario dirglielo.

Terzo, la priorità successiva: contare il personale e confermare che tutti fossero a distanza di sicurezza dall'esplosione imminente.

«Conta» dissi al sottufficiale. Nonostante il caos, lui rimase calmo e concentrato e contò uno a uno tutti gli uomini che uscivano dall'edificio.

Poco dopo mi informò: «Ci siamo tutti». Era una buona notizia.

In meno di un minuto, il SEAL forzò il cancello.

«Muoviamoci» li incalzai, mentre la voce del sottufficiale mi veniva in aiuto, ordinando ai tiratori di ritirarsi lungo la scala e mantenendo alcuni cecchini sul tetto per coprire i compagni mentre scendevano in strada. Gli uomini corsero nella strada sottostante e misero in sicurezza puntando le armi in tutte le direzioni. Poi alcuni andarono a recuperare il ferito. A quel punto tutta l'unità aveva sceso la scala arrivando in strada. Dopodiché ci allontanammo in fretta per metterci al riparo dall'esplosione imminente. Ci fermammo brevemente per contare di nuovo gli uomini. I leader della squadra di fuoco riferirono ai leader di squadrone che riferirono al nostro sottufficiale, il quale mi informò: «Ci siamo tutti». Nel giro di pochi minuti da quando eravamo usciti dall'edificio, il plotone dei SEAL, gli artificieri e i

soldati iracheni si allontanarono con la certezza di non aver lasciato indietro nessuno.

Si udì un botto assordante e un'enorme palla di fuoco illuminò la notte, scagliando frammenti di metallo in ogni direzione per un intero isolato. Era la carica esplosiva piazzata dagli artificieri per far detonare lo IED, puntualissima.

Fortunatamente il SEAL che era precipitato dal tetto era atterrato sullo zaino, che aveva attutito la caduta. Era scosso, con una brutta lacerazione al gomito, ma per il resto stava bene. Quando rientrammo alla base il medico gli diede dei punti e di lì a poco era con noi nell'operazione successiva.

Principio

Sul campo di battaglia un'infinità di problemi si sommano con un effetto valanga, ciascuno con la sua complessità, e ciascuno richiede attenzione. Ma un leader deve rimanere calmo e prendere la decisione migliore possibile. Per farlo i SEAL usano il principio di stabilire priorità e agire. Noi lo verbalizziamo dicendo: «Rilassati, guardati attorno, prendi una decisione».

Persino il leader più competente può essere sopraffatto se cerca di affrontare più problemi o compiti simultaneamente. È probabile che il team non riuscirà a risolverne nessuno. Invece i leader devono stabilire la massima priorità e agire. Quando siete sopraffatti ricorrete a questo principio: stabilire priorità e agire.

Problemi multipli, pressione elevata, ambienti ad alto rischio non sono appannaggio esclusivo del combattimento. Si presentano in molti aspetti della vita e soprattutto nel mondo del lavoro. Le decisioni professionali non sono quasi mai questione di vita o di morte, ma le pressioni sui leader sono sempre elevate. Sono in gioco il successo o il fallimento del team, del reparto, della società, del capitale degli investitori, delle carriere e del sostentamento dei dipendenti. Queste pressioni provocano stress ed esigono decisioni che spesso richiedono una rapida esecuzione. Tale processo decisionale può sopraffare i leader.

Un mezzo particolarmente efficace per contribuire a stabilire priorità e agire sotto pressione consiste nell'essere sempre un passo avanti rispetto ai

problemi in tempo reale. Mediante un'accurata pianificazione degli imprevisti un leader può anticipare le probabili difficoltà che potrebbero sorgere durante l'esecuzione e individuare una risposta efficace prima che si presentino. Quel leader e il suo team hanno molte più chance di avere successo. Stare un passo avanti evita di venire sopraffatti quando la pressione si fa sentire e consente maggiore incisività. Se il team è stato informato e sa quali azioni intraprendere in caso di imprevisti, può agire rapidamente quando si presentano, senza che siano necessarie specifiche indicazioni da parte del leader. Si tratta di una caratteristica fondamentale di qualunque team vincente in grado di offrire prestazioni di alto livello in ogni settore professionale. Permette inoltre un'applicazione efficace del comando decentrato (vedi capitolo 8).

Quando si ha a che fare con l'ampiezza di piani operativi e la complessità dei dettagli al loro interno, è facile smarrirsi, farsi sviare o perdere la concentrazione sullo sforzo nel suo insieme. È decisivo, soprattutto per i leader ai vertici dell'organizzazione, "togliersi dalla linea del fuoco", fare un passo indietro e mantenere la visione strategica d'insieme. Con questa prospettiva, diventa molto più facile stabilire la massima priorità e concentrare tutte le energie per eseguirla. Poi i leader di livello superiore devono aiutare i subordinati a stabilire priorità.

Proprio come in combattimento, le priorità possono cambiare rapidamente. Quando succede, è essenziale comunicare tale mutamento al resto della squadra, in entrambe le direzioni della catena di comando. I team devono evitare di fossilizzarsi su un singolo problema. Non possono esimersi dal capire quando la massima priorità diventa qualcos'altro. Il team deve essere capace di riorganizzare rapidamente gli sforzi e adattarsi a un campo di battaglia in continua evoluzione.

Per applicare il principio di stabilire priorità e agire in qualunque ambito un leader deve:

– individuare il problema che ha la massima priorità;
– esporre in termini semplici, chiari e concisi lo sforzo prioritario per il team;
– elaborare e decidere una soluzione, chiedere suggerimenti ai leader chiave e al team ovunque possibile;

– ordinare l’esecuzione di quella soluzione, concentrando tutti gli sforzi e le risorse su quel compito prioritario;
– passare al successivo problema prioritario e ripetere la procedura;
– quando le priorità cambiano, informare della situazione sia i capi sia i sottoposti;
– non permettere che il focus su una priorità provochi un fossilizzarsi sull’obiettivo. Mantenere la capacità di vedere eventuali altri problemi che dovessero presentarsi e cambiare rapidamente obiettivo se necessario.

Applicazioni al business

Jocko Willink

C’era un unico grosso problema: la società stava perdendo denaro. Per anni era stata un attore di primo piano nel comparto farmaceutico e aveva conosciuto diverse fasi di espansione. Tutto sembrava andare per il meglio, ma recentemente i profitti presentavano un trend in lieve calo. All’inizio, avrebbe potuto essere imputato alle “condizioni del mercato” o a “fluttuazioni stagionali”, ma quando il trend discendente continuò, fu chiaro che il calo dei profitti si era trasformato da una battuta d’arresto temporanea a una nuova realtà.

L’amministratore delegato della società mi chiamò per una consulenza e un training di leadership. Lui e i suoi dirigenti prepararono uno “stato della società” che descriveva nel dettaglio la visione strategica per migliorare l’andamento dell’azienda. Il rapporto comprendeva diverse sezioni, ciascuna contenente una quantità di compiti e progetti.

Mi fece accomodare e mi spiegò la relazione in modo che avessi un’idea di quello che stavano facendo. C’erano una pletora di nuove iniziative, ciascuna con il suo carico di problemi. Primo, l’amministratore delegato aveva in mente di lanciare diverse linee di nuovi prodotti, ciascuna con il proprio piano di marketing. Con l’obiettivo di espandersi, sperava di istituire centri di distribuzione in una decina di nuovi mercati nei successivi diciotto-ventiquattro mesi. Inoltre, progettava di entrare nel mercato delle forniture per laboratorio, che sperava di vendere tramite l’accesso a medici e ospedali. Parlò anche di un nuovo programma di training pensato per

istruire i manager e migliorare la loro efficacia come leader. Inoltre, la società voleva rinnovare completamente l'antiquato sito web aziendale per migliorare la *customer experience* e il *branding*. Infine, con l'obiettivo di sostenere le vendite, l'amministratore delegato pensava a una riorganizzazione della forza vendita dell'azienda e del piano retributivo. Ciò avrebbe richiesto un sistema di gestione delle attività capace di focalizzare meglio i venditori su attività redditizie e di ridurre gli sprechi di tempo ed energia. L'amministratore delegato scese nei dettagli di una quantità di progetti tutti notevoli. Era chiaramente appassionato al lavoro e ansioso di applicare quella serie di nuove iniziative per riportare in carreggiata l'azienda. Alla fine dell'incontro, mi chiese se avevo domande.

«Ha mai sentito l'espressione militare *decisively engaged*?» chiesi.

«No. Non ho mai fatto il militare» rispose l'amministratore delegato con un sorriso.

«È una situazione nella quale un'unità bloccata in uno scontro durissimo non può manovrare né ripiegare. In altre parole, non può ritirarsi. Deve vincere. Con tutte le iniziative che mi ha descritto, direi che avete un mucchio di battaglie in corso» osservai.

«Assolutamente. Abbiamo parecchia carne al fuoco» riconobbe l'amministratore delegato, chiedendosi dove volessi andare a parare.

«Di tutte queste iniziative, qual è quella che lei ritiene *più importante*?» chiesi. «Qual è la sua *massima priorità*?»

«Facile» rispose senza esitazioni. «La gestione delle attività della nostra forza vendita è la massima priorità. Dobbiamo assicurarci che i nostri venditori siano impegnati nella giusta direzione. Se non vanno dai clienti a vendere i nostri prodotti, siamo finiti.»

«Con tutto quello che ha progettato, crede che al suo team sia chiaro che questa è la sua massima priorità?» chiesi.

«Probabilmente no» ammise l'amministratore delegato.

«Sul campo di battaglia, se i ragazzi in prima linea faccia a faccia con il nemico non fanno il loro lavoro, non conta nient'altro. La sconfitta è inevitabile» risposi. «Con tutte le altre cose in ballo – tutto quello su cui vi dovete concentrare – quanta attenzione è stata davvero prestata ad assicurarsi che la forza vendita in prima linea stia facendo il lavoro migliore possibile? Quanta differenza farebbe se lei e tutta l'azienda dedicaste loro il cento per cento della vostra attenzione nelle prossime settimane o mesi?»

«Probabilmente farebbe una differenza enorme» confessò l'amministratore delegato.

«L'ho visto spesso con i leader giovani quando ero nei SEAL» continuai. «Con tutto quello che succede nella confusione e nel caos del campo di battaglia, cercavano di fare troppe cose insieme. Non ha mai funzionato. Ho insegnato loro a stabilire priorità e agire. Decidi quali sono i problemi prioritari e affrontali uno alla volta, per prima la massima priorità. Non cercare di fare tutto contemporaneamente o fallirai.»

«E che mi dice delle altre iniziative?» chiese l'amministratore delegato. «Anche quelle ci aiuteranno.»

«Non sto dicendo di gettarle via» ribattei. «Sembrano magnifiche e decisamente importanti. Ma non faranno la differenza se avete troppa carne al fuoco. Il mio suggerimento è concentrarvi su una e, una volta completata, o almeno ben avviata, passare alla successiva e così via finché non le avrete lanciate tutte.»

«Ha senso» osservò l'amministratore delegato. «Farò un tentativo.» Era ansioso di invertire la tendenza negativa dell'azienda.

Nei mesi successivi l'amministratore delegato concentrò gli sforzi dell'intera società per sostenere la forza vendita in prima linea, chiarendo che quella era la massima priorità. I laboratori organizzarono tour per i clienti. I progettisti del marketing crearono nuove brochure informative per i prodotti. I direttori vendite stabilirono un numero minimo di incontri di presentazione con medici e amministratori della sanità che la forza vendita doveva raggiungere ogni settimana. Gli uomini del marketing dell'azienda crearono video online in cui i venditori più bravi spiegavano le tecniche migliori in modo che altri potessero guardarli e imparare. Era uno sforzo concentrato sull'iniziativa che aveva la massima priorità nel miglioramento delle performance dell'azienda.

Questo focus su una singola iniziativa compattò gli sforzi di tutta l'azienda. I progressi arrivarono in fretta e acquistarono slancio. L'amministratore delegato riconobbe il potere e l'efficacia del metodo: stabilire priorità e agire.

8
Comando decentrato
Jocko Willink

Ramadi centromeridionale, Iraq: un regolamento di conti

«Abbiamo individuato combattenti nemici in cima a un edificio. Sembrano cecchini» gracchiò la radio. La preoccupazione e l'agitazione nella voce del soldato americano che riferiva l'informazione erano evidenti.

Quella notizia era allarmante e fece correre un brivido lungo la schiena di tutti quelli in ascolto. I cecchini nemici erano letali. Anche se non potevano competere con il livello di abilità, addestramento ed equipaggiamento dei tiratori scelti dell'esercito americano, tra loro ce n'erano comunque alcuni eccezionali, in grado di infliggere seri danni, uccidendo o ferendo regolarmente soldati americani e iracheni con colpi precisi.

Due diverse unità di SEAL della Task Unit Bruiser erano in territorio ostile insieme a truppe amiche americane. Il mio compito era comandare e controllare oltre trenta SEAL e le forze irachene che erano con loro, ma l'unico modo in cui potevo farlo in modo efficace era attraverso il comando decentrato.

Sul campo di battaglia mi aspettavo che i miei subordinati facessero esattamente questo: comandare. Li avevo incoraggiati e addestrati – Leif e i suoi colleghi ufficiali, i capi dei plotoni e i sottufficiali – a prendere decisioni. Confidavo nel fatto che la loro valutazione della situazione e le loro decisioni sarebbero state adeguate a portare a termine il compito assegnato, ben ponderate, tatticamente corrette e che, in definitiva, avrebbero contribuito al completamento della missione strategica.

Si erano guadagnati quella fiducia durante i molti mesi di addestramento in cui avevano commesso errori da cui avevano imparato, mentre io li osservavo attentamente e li allenavo a mettere in pratica i principi di leadership appresi in quindici anni di carriera. Entrambi i miei comandanti di plotone erano relativamente nuovi nei Team, ma per fortuna erano ansiosi di imparare e di comandare e, cosa più importante di tutte, umili eppure sicuri di sé.

Quando arrivammo a Ramadi, però, non potevo più stare al loro fianco per guardargli le spalle e guidarli. Dovevo incoraggiarli a prendere il comando. Dopo averli visti diventare leader audaci e risoluti, sapevo che Leif del plotone Charlie e il suo collega del plotone Delta avrebbe preso le decisioni giuste. Li mandai sul campo di battaglia sicurissimo della loro capacità di esercitare la leadership.

Affidare il processo decisionale ai leader subordinati di prima linea della nostra unità operativa era decisivo per il successo della missione. Dato che ero il comandante, questa struttura di comando decentrato mi consentiva di rimanere focalizzato sul quadro più ampio: coordinare le risorse amiche e monitorare le attività nemiche. Se fossi rimasto invischiato nei dettagli di un problema tattico, non ci sarebbe stato nessun altro a prendere il mio posto per gestire la missione strategica.

Per perfezionare la comprensione e l'utilizzo corretti di questo principio ci vogliono tempo ed energie. È difficile per qualunque leader riporre piena fiducia nei subordinati con meno esperienza e permettere loro di gestire la propria squadra. Richiede enorme stima in questi leader di prima linea, che devono capire chiaramente la missione strategica e fare in modo che le loro scelte tattiche immediate contribuiscano a raggiungere l'obiettivo di più ampia portata. A loro volta, essi devono poter contare sul fatto che i superiori li abbiano legittimati a prendere decisioni e che li sosterranno.

La capacità di applicare il comando decentrato non era discesa magicamente dall'alto sulla Task Unit Bruiser. Era il risultato di una preparazione e un addestramento durissimi cui ci eravamo sottoposti per mesi prima che ci dispiegassero in Iraq. Le lezioni più importanti le avevamo imparate nel corso del training MOUT [1] a Fort Knox, in Kentucky. Lì, in condizioni di grande pressione e in scenari estremamente

impegnativi, avevamo appreso a impiegare efficacemente questo principio persino nelle situazioni più caotiche.

La base MOUT era una città finta, con strutture in cemento che andavano da casette a una sola stanza a complessi palazzi multipiano, costruita per preparare le unità militari alle sfide della guerriglia urbana; esattamente l'ambiente in cui le forze statunitensi erano allora pesantemente impegnate in Iraq. Il distaccamento training dei SEAL, o TRADET (che in seguito avrei guidato), aveva l'incarico di preparare i plotoni e le unità operative dei SEAL per l'Iraq e l'Afghanistan, e sapevamo che ci avrebbe fatto vedere i sorci verdi. Il gruppo di istruttori del TRADET costruiva scenari di addestramento che miravano a confondere, disorientare, stressare fisicamente e mentalmente e sopraffare le unità dei SEAL che partecipavano, soprattutto i loro leader. Ci tiravano un colpo basso a ogni occasione. Quelli di loro che impersonavano le "forze nemiche" in addestramento spesso infrangevano le regole del gioco. Alcuni SEAL erano sprezzanti, convinti che il training fosse impegnativo in maniera irrealistica, e accusavano il TRADET di giocare sporco.

Io non ero d'accordo. Il nemico che avremmo affrontato in Iraq non aveva regole. Se ne sbatteva dei danni collaterali. Se ne fregava del fuoco amico. I guerriglieri iracheni erano bravissimi ad analizzare e sfruttare le nostre debolezze. Erano brutali e il loro metodo operativo consisteva nel pensare ai modi più orrendi, codardi ed efficaci per ammazzarci. Sicché, in realtà, avevamo bisogno che il TRADET facesse la stessa cosa con noi.

Durante i primi giorni di training MOUT, i miei leader della Task Unit Bruiser cercavano di controllare tutto e tutti da soli. Si sforzavano di dirigere ogni manovra, di controllare ogni posizione e di gestire direttamente ciascuno dei loro uomini… che nell'unità potevano essere fino a trentacinque. Non funzionava. Con una brusca presa di coscienza a cui nel corso della storia le unità militari erano arrivate con l'esperienza, divenne chiaro che nessun individuo disponeva delle capacità cognitive, dell'ubiquità o delle informazioni necessarie per poter comandare con efficacia in un campo di battaglia complesso. I miei leader impararono invece a fare affidamento sui subordinati perché si facessero carico dei loro team più ristretti consentendo loro di agire sulla base di un'adeguata comprensione dell'obiettivo più ampio (noto come "intento del

comandante”) e delle procedure operative standard. Era il comando decentrato.

Così ci dividemmo in squadre più piccole di quattro o sei SEAL, un numero gestibile. I comandanti di plotone non dovevano preoccuparsi di controllare tutti e sedici gli uomini loro assegnati, ma solo tre: i leader degli squadroni e il capo del plotone. I capi del plotone e i sottufficiali dovevano controllare solo i leader dei gruppi di fuoco, ciascuno dei quali controllava quattro tiratori dei SEAL. E io controllavo solo due persone: i miei due comandanti di plotone.

A ciascun leader erano affidati il comando e la guida del proprio team a sostegno della missione nel suo complesso. Quei leader subordinati impararono che ci si aspettava che prendessero delle decisioni. Non era ammesso chiedere: «Cosa faccio?». Al contrario, dovevano dire: «Ecco quello che sto per fare». Poiché mi ero assicurato che tutti capissero l’obiettivo della missione, ciascun leader lavorava e comandava separatamente, ma in maniera coordinata in modo da contribuire alla missione nel suo insieme, rendendo così molto più facile da affrontare anche lo scenario più caotico.

Quando la Task Unit Bruiser fu dispiegata a Ramadi il comando decentrato giocò un ruolo cruciale nel nostro successo. Appoggiammo molte operazioni su larga scala e partecipammo a quasi ogni importante avanzata all’interno della città, mentre le forze della coalizione istituivano teste di ponte in territorio nemico.

Qualche mese dopo essere arrivati, conducemmo l’operazione fino a quel momento più ampia, che coinvolgeva due battaglioni dell’esercito americano, ciascuno con centinaia di soldati, un battaglione dei marines, quasi cento blindati sul terreno e l’appoggio dell’aeronautica. Molte di queste unità operavano su reti radio diverse, cosa che moltiplicava la complessità delle manovre e i rischi.

Le nostre squadre di cecchini avrebbero aperto la strada nell’area delle operazioni. Occupando una posizione elevata con la visibilità migliore sul campo di battaglia, i SEAL della Task Unit Bruiser avrebbero ottenuto un sostanziale vantaggio tattico sul nemico e protetto le altre forze americane sul terreno. Ma tutto quel movimento avrebbe potuto generare confusione.

Il mio compito era di coordinare le mie squadre di supporto cecchini dei plotoni Charlie e Delta e le unità dell'esercito e dei marines.

L'operazione era incentrata su un'importante strada che si snodava da nord a sud in mezzo a due quartieri notoriamente violenti: Mala'ab, a est, e a ovest il J-Block. Poche settimane dopo il nostro arrivo a Mala'ab c'era stata la prima vittima della Task Unit Bruiser; un giovane SEAL era stato colpito a una gamba dal proiettile perforante sparato da una mitragliatrice nemica. Mike Monsoor aveva fornito fuoco di saturazione e aiutato a togliere dalla strada l'uomo ferito, che per fortuna era sopravvissuto ed era tornato negli Stati Uniti per un lungo periodo di riabilitazione.

Anche Leif e i SEAL del plotone Charlie erano stati coinvolti in pesanti scontri a fuoco con i guerriglieri. Nel J-Block, solo due settimane prima, Ryan Job era stato colpito al volto da un cecchino nemico ed era diventato cieco. Lo stesso giorno Marc Lee fu ucciso poco lontano da dove avevano sparato a Ryan. Marc fu il primo membro della Task Unit Bruiser a rimanere ucciso in azione e il primo Navy SEAL morto in Iraq.

Ci stavamo ancora riprendendo da quelle perdite quando eravamo rimasti coinvolti in uno degli scontri più accaniti che si fossero verificati a Ramadi. Anche Leif era rimasto ferito, colpito alla schiena da un proiettile.

Non era una coincidenza che la nostra operazione più imponente si sarebbe svolta in quell'area. Era un regolamento di conti.

L'operazione iniziò quando i nostri SEAL, con il favore delle tenebre, uscirono a piedi per andare a prendere posizione: il plotone Charlie dal COP Falcon in direzione ovest e il plotone Delta dal COP Eagle's Nest diretto a est. Comunicavano la loro posizione via radio periodicamente in modo che io, stazionato al COP Falcon con le controparti dell'esercito, e altre forze amiche potessimo seguire i loro movimenti.

Tutti e due i plotoni avevano già scelto l'ubicazione della posizione di supporto cecchini studiando con cura le mappe della zona. Poiché dovevo coordinare il quadro strategico più ampio, avevo lasciato quella decisione interamente nelle loro mani. Avevano anche piena autorità di cambiare posizione nel caso in cui quella prescelta si fosse rivelata inadeguata quando fossero stati sul campo. Il leader di grado più elevato di ogni unità di tiratori scelti era stato addestrato a prendere decisioni in base alle

indicazioni fondamentali del comandante che guidavano le nostre operazioni di supporto:

1. coprire il maggior numero possibile di vie d'accesso e di uscita del nemico;
2. stabilire posizioni in grado di supportarsi a vicenda;
3. assumere posizioni di combattimento solide che in caso di necessità potessero essere difese da pesanti attacchi nemici per un prolungato periodo di tempo.

Dato che rischiavano la loro vita e quella dei loro uomini, i miei comandanti di plotone comprendevano queste indicazioni quanto me, se non meglio. Di conseguenza, non ero costretto a ripeterle a ogni operazione; erano ormai come una seconda pelle per loro. A loro, che si trovavano sul terreno, spettava prendere le decisioni mentre io ero a oltre un chilometro di distanza.

Certe volte, nonostante lo studio accurato delle mappe e la pianificazione, i miei leader in prima linea scoprivano che le postazioni preselezionate non erano utilizzabili. In diverse occasioni le unità di copertura dei cecchini erano arrivate all'edificio prescelto solo per rendersi conto che era molto più arretrato rispetto alla strada di quanto non comparisse sulla mappa o che non disponeva delle angolazioni ottimali per coprire i percorsi dei nemici e proteggere le posizioni amiche. Altre volte l'edificio era circondato da "punti morti", zone difficili da vedere e da difendere. Spettava allora alla leadership del plotone scegliere un altro edificio più adatto a portare a termine la missione.

In questo caso il comando decentrato era una necessità. In situazioni del genere i leader non mi chiamavano per chiederemi cosa fare, ma mi dicevano cosa avrebbero fatto. Mi affidavo a loro perché apportassero delle modifiche e adattassero il piano a circostanze impreviste restando all'interno dei parametri guida che avevo comunicato e delle procedure operative standard. Mi fidavo della loro capacità di *comandare*. Il mio ego non si sentiva sminuito se i miei sottoposti in prima linea assumevano il controllo, anzi: il fatto che guidassero la loro squadra e gestissero le decisioni tattiche mi rendeva le cose più facili, permettendomi di concentrarmi sul quadro più ampio.

In questa particolare operazione, la posizione preselezionata del plotone Charlie si rivelò adatta. Ma il plotone Delta si rese conto di non poter utilizzare l'edificio che aveva previsto di occupare. Il comandante di plotone individuò un altro edificio che poteva andare e mi chiamò alla radio per dirmi che il suo plotone avrebbe attraversato la strada diretto all'altra postazione, l'edificio 94.

Gli risposi: «Qui parla Jocko. Roger, vuoi spostarti all'edificio 94. Fallo». Quindi il plotone Delta comunicò l'informazione al resto delle forze amiche, tra cui gli ufficiali di battaglione e i comandanti di compagnia dell'esercito americano con cui ero al COP Falcon. Rimasi a osservare mentre il loro piano veniva riferito, accertandomi che l'informazione fosse chiara ai comandi superiori. Quando tutte le forze amiche furono aggiornate, e il comandante del plotone Delta lo ebbe confermato, iniziarono a muoversi verso il nuovo edificio.

L'edificio 94 si rivelò un punto di osservazione eccellente. Con i suoi quattro piani, era uno degli edifici più alti della zona e offriva una visuale chiara della strada nord-sud e del punto in cui l'esercito stava per costruire il COP Grant, il nuovo avamposto di combattimento. L'edificio 94 era facilmente difendibile e offriva buone postazioni di fuoco che coprivano parecchie potenziali vie d'ingresso e d'uscita dei nemici.

Quando furono in posizione, l'addetto radio del plotone Delta riferì: «Edificio 94 sicuro. Posizioni di tiro istituite al quarto piano e sul tetto».

«Roger» risposi.

L'addetto radio comunicò poi le informazioni ad altre unità della zona e io chiesi conferma che avessero capito l'ubicazione della nuova postazione di Delta.

Con i due plotoni in posizione, le truppe americane si riversarono nell'area. In questa fase della missione le forze americane erano estremamente vulnerabili. Senza misure di sicurezza permanenti, i genieri dell'esercito iniziarono a costruire il COP. Dalla radio arrivavano resoconti di possibili movimenti nemici: luci che si accendevano in un edificio e si spegnevano in un altro; veicoli che venivano messi in moto, uscivano dai vialetti e percorrevano le strade; un maschio in età militare che si spostava nei vicoli osservando i movimenti delle truppe amiche. Un rapporto parlava di una possibile forza nemica costituita da quattro maschi in età militare che

uscivano da un edificio e si disperdevano. Altri uomini furono visti parlare alle radio.

Era il momento più snervante: prima che si cominciasse a sparare, nell'attesa angosciosa che iniziasse lo scontro. Poi un veicolo corazzato Bradley dotato di termocamera per le operazioni notturne comunicò via radio: «Abbiamo individuato combattenti nemici in cima a un edificio. Sembrano cecchini».

Proprio come i nostri tiratori scelti seminavano il terrore tra gli avversari, un cecchino nemico rappresentava uno scenario da incubo per noi: poteva sparare con precisione da una posizione nascosta, fare vittime e svanire. Perciò quella comunicazione via radio secondo cui erano stati individuati cecchini nemici mise tutti in allerta e fece crescere la tensione a livelli insopportabili.

I plotoni Charlie e Delta sentirono il rapporto alla radio e anche loro si fecero irrequieti. Forse uno o più di questi cecchini erano i responsabili della morte di Ryan. Chiunque dei nostri SEAL sarebbe stato felice di eliminarli, ma nonostante la visione romantica di un duello testa a testa tra due cecchini, il nostro scenario preferito era una faccenda molto più terra terra: cecchino nemico contro la devastante potenza di fuoco di un carro armato da combattimento Abrams M1A2. Un cecchino nemico avrebbe potuto barricarsi in una stanza protetto da sacchi di sabbia e muri di cemento. Questo avrebbe reso difficoltoso l'uso di un fucile, ma sarebbe stato un gioco da ragazzi per l'ottica potenziata elettronicamente di un gigantesco cannone a canna liscia da 120 mm azionato dalla sicurezza di un veicolo blindato. Speravamo tutti in una rapida reazione del Bradley che aveva individuato il cecchino.

Ovviamente volevo come chiunque altro che venisse eliminato un cecchino nemico, o meglio ancora più d'uno. Ma era un campo di battaglia complesso, che avrebbe confuso e disorientato anche il soldato o il SEAL più esperto. La nebbia di guerra in un ambiente urbano caotico si infittisce in fretta e potrebbe ingarbugliare anche le situazioni apparentemente più chiare.

Il comandante di compagnia, un capitano, responsabile del Bradley che aveva avvistato i cecchini nemici, era un leader eccezionale, che i nostri

SEAL avevano imparato ad ammirare e rispettare. Udito il rapporto alla radio, disse: ««Date una descrizione dell'obiettivo».

Il comandante del Bradley rispose: «Diversi maschi in età militare su un tetto. Sembrano avere armi pesanti e alcuni a quanto pare hanno fucili di precisione con il mirino».

Ero in piedi accanto al comandante di compagnia nel TOC improvvisato del COP Falcon a monitorare le comunicazioni radio. Sapevo di avere cecchini dei SEAL sul tetto di un edificio vicino al punto in cui era stato individuato il nemico e dissi in fretta: «Scoprite il numero dell'edificio in cui vedono il nemico». Il comandante di compagnia chiamò il Bradley per avere la posizione esatta.

«Edificio 79» rispose il comandante del mezzo corazzato.

«I tuoi ragazzi non sono nell'edificio 79, vero?» mi chiese il comandante di compagnia, giusto per essere sicuro.

Guardai la mappa per controllare i numeri che avevo sentito alla radio. Individuai l'edificio 79, poco più avanti nella stessa via dov'era posizionato il plotone Delta, nell'edificio 94.

«Negativo» dissi al capitano. «Ho dei SEAL nell'edificio 94, non nel 79.»

«Bene. Impegnamoli!» esclamò il capitano, eccitato all'idea di colpire i cecchini nemici. Eravamo tutti impazienti di ingaggiare i guerriglieri e proteggere le truppe sul terreno che potevano essere in pericolo. Ma dovevamo essere sicuri.

«Aspetta» dissi. «Vediamo di confermare cos'abbiamo.»

Sintonizzai la mia radio per parlare con i SEAL sulla rete meno formale che usavamo solo noi. Parlai direttamente con il comandante del plotone Delta: «Abbiamo attività nemica nelle vostre vicinanze, possibili cecchini; vogliamo colpirli con il cannone di un Bradley. Ho bisogno che mi confermiate la vostra posizione… al centouno per cento».

«Roger» rispose. «Ho già controllato tre volte. L'edificio direttamente a sud è il 91. A sud di quello c'è la strada. Sul tetto del nostro edificio c'è un locale a forma di L. Lo puoi vedere sulla mappa. Io sono lì dentro. È confermato: siamo nell'edificio 94. Centouno per cento. Passo.»

Poi dissi al comandante di compagnia che stava accanto a me: «È confermato, i miei ragazzi sono nell'edificio 94».

«Benissimo, allora ingaggiamo questi tizi» ribatté lui.

«Aspetta» dissi, controllando ancora una volta. «Confermiamo quello che vedono i tuoi ragazzi.»

«Confermato: cecchini nemici sul tetto dell'edificio 79» rispose il comandante di compagnia. «Non ci sono forze amiche in quell'edificio. Dobbiamo intervenire finché c'è la possibilità.»

Non mi piaceva l'idea di rimandare l'opportunità di eliminare dei cecchini nemici più di quanto non piacesse a lui. Ma sapendo che un campo di battaglia urbano è dominato dal caos e quanto fosse facile commettere errori, dovevo essere sicuro.

«Fammi un favore» gli chiesi. «Giusto per confermare, chiedi al tuo comandante di contare il numero degli edifici che ci sono dall'incrocio principale [dov'era posizionato il Bradley] all'edificio dove vede i cecchini nemici.»

Il comandante mi lanciò un'occhiata perplessa. Se erano cecchini nemici, avrebbero potuto mettersi a sparare sulle forze americane in qualunque momento.

«Voglio solo essere sicuro» aggiunsi.

Il comandante di compagnia non lavorava per me. Non potevo ordinargli di rimandare. Ma nel corso di molteplici operazioni di combattimento in quell'ambiente difficile avevamo creato un solido rapporto professionale. In quel momento si fidò abbastanza da accettare la mia richiesta.

«Okay» disse. Sintonizzò la radio e parlò con il comandante del Bradley: «Per conferma finale, conta il numero di edifici dall'incrocio dove siete all'edificio in cui vedete i cecchini nemici».

Il comandante del blindato rimase zitto, chiedendosi probabilmente perché gli veniva chiesta una cosa del genere mentre i cecchini nemici erano in attesa di attaccare. Ma fece come gli era stato ordinato e rispose: «Roger. Aspetta».

Non dovevano volerci più di quindici secondi per contare gli edifici fino al bersaglio, ma il silenzio si protrasse… troppo.

Finalmente arrivò la risposta: «Correzione. La sospetta posizione nemica è l'edificio 94. Ripeto, 94. Ho contato gli edifici dell'isolato. Abbiamo calcolato male la distanza. Passo».

«Non sparate!» disse in fretta il comandante sul canale del suo battaglione. «A tutte le stazioni: non sparate. Gli uomini nell'edificio 94

sono amici. Ripeto, l'edificio 94 è una postazione amica. Abbiamo cecchini dei SEAL sul tetto di quell'edificio.»

«Roger» disse il comandante del Bradley in tono solenne, riconoscendo l'errore che per poco non si era trasformato in un episodio di fuoco amico.

«Roger» rispose il capitano. Spaventato dalla facilità con cui poteva verificarsi un errore del genere e riconoscendo quanto sarebbe potuto essere devastante, il comandante di compagnia mi guardò e disse gravemente: «C'è mancato poco».

Senza cartelli stradali né numeri civici – con incroci difficili da riconoscere e vicoli intricati – una situazione del genere non era infrequente. Ma se avessero sparato sarebbe stato orribile. Il cannone da 25 mm del Bradley usava proiettili altamente esplosivi che sarebbero piovuti sul tetto, probabilmente uccidendo o ferendo parecchi SEAL.

Per fortuna operavamo obbedendo alle regole del comando decentrato. Il mio comandante di plotone non si era limitato a riferirmi la situazione, ma anche quello che avrebbe fatto. Quel genere di responsabilità e di leadership da parte dei miei subordinati non solo consentiva loro di comandare con sicurezza, ma permetteva a me di restare concentrato sul quadro più ampio: in questo caso, monitorare le azioni di unità che agivano di concerto in quell'ambiente dinamico. Fossi stato impegnato nel tentativo di comandare i plotoni Charlie e Delta impartendo ordini tattici dalla mia posizione lontana, avrei potuto non accorgermi di quello che stava succedendo, con risultati catastrofici.

Invece, il comando decentrato funzionò e ci mise in grado, come team, di gestire efficamente il rischio, evitare il disastro e portare a termine la missione. Di lì a poco veri nemici colpirono con violenti attacchi per proteggere il loro territorio lungo la strada nord-sud. Ma il loro entusiasmo si esaurì in fretta quando i tiratori scelti dei SEAL e i mitraglieri li uccisero nelle stesse strade che miravano a difendere. Il comando decentrato ci permise di operare efficacemente su un campo di battaglia impegnativo e di supportare i colleghi dell'esercito mentre costruivano il nuovo avamposto di combattimento.

Principio

Gli esseri umani in genere non sono in grado di gestire più di sei-dieci persone, soprattutto quando le cose si mettono male e nascono inevitabili imprevisti. Non ci si può aspettare da nessun leader di alto livello che gestisca decine di persone, men che meno centinaia. I team devono essere suddivisi in unità gestibili di quattro o cinque elementi, con un leader chiaramente designato. Questi leader devono comprendere la missione complessiva e il suo scopo finale: l'intento del comandante. I leader subordinati devono essere legittimati a prendere decisioni su compiti necessari per portare a termine la missione nella maniera più efficace ed efficiente possibile. I team all'interno dei team sono organizzati per avere la massima efficacia in una missione particolare, con leader che hanno responsabilità chiaramente definite. Ogni team leader a livello tattico deve capire *non solo cosa fare ma perché lo sta facendo*. Se i leader in prima linea non capiscono il perché, devono chiedere chiarimenti al capo. Ciò si lega strettamente al principio del credere (capitolo 3).

"Comando decentrato" non significa che i leader subordinati o i membri del team agiscono secondo un loro programma; si creerebbe il caos. Significa invece che essi devono capire appieno cosa ricade nella loro sfera decisionale: il "limite inferiore e superiore" della loro responsabilità. Inoltre, devono comunicare con i superiori per avere consigli su decisioni che oltrepassano la loro autorità e trasmettere informazioni critiche lungo la catena di comando in modo che la leadership possa prendere decisioni strategicamente informate. Ci si aspetta che i leader dei SEAL sul campo di battaglia capiscano cosa è necessario fare e lo facciano… che dicano ai superiori quello che hanno in mente di fare anziché chiedere: «Cosa volete che faccia?». I leader subordinati devono essere proattivi piuttosto che reattivi.

Per essere legittimati in modo efficace a prendere decisioni, è essenziale che i leader in prima linea agiscano con sicurezza. I leader tattici devono essere sicuri di comprendere chiaramente la missione strategica dell'intento del comandante. Devono avere fiducia implicita nel fatto che i superiori sosterranno le loro decisioni. Senza questa fiducia, i subordinati non possono agire con sicurezza, il che significa che non possono esercitare un comando decentrato efficace. Per accertarsi che le cose stiano così, i superiori devono comunicare costantemente e passare informazioni – ciò

che in ambito militare chiamiamo *situational awareness*, "consapevolezza situazionale" – ai leader subordinati. Analogamente, questi ultimi devono trasmettere *situational awareness* ai capi per tenerli aggiornati, soprattutto di informazioni cruciali che influenzano il processo decisionale strategico.

Nei SEAL Team – proprio come in ogni team nel mondo del lavoro – ci sono leader che cercano di fare troppe cose. Quando succede, le operazioni possono dissolversi velocemente nel caos. Il rimedio è legittimare i leader sul campo tramite il comando decentrato e assicurarsi che guidino il loro team in modo da supportare la missione complessiva, senza *micromanagement* dall'alto.

Esistono, d'altra parte, leader di alto livello così lontani dall'azione delle truppe sul campo da diventare inefficaci. Questi leader potrebbero dare la sensazione del controllo, ma in realtà non hanno idea di cosa stiano facendo i loro uomini e non sono in grado di dirigere efficacemente i loro team. Questo atteggiamento crea una disconnessione rilevante tra la leadership e le truppe cosicché la squadra di un tale leader avrà difficoltà a portare a termine efficacemente la missione.

La chiave è stabilire quanto i leader dovrebbero essere coinvolti e quale sia la collocazione migliore per comandare e controllare il team. Quando le unità operative dei SEAL si addestrano all'assalto – quello che chiamiamo "combattimento ravvicinato" o CQB[2] – lo fanno in una *kill house*, una costruzione a più stanze con pareti balistiche che i SEAL, altri militari e le unità della polizia usano per ripassare le proprie abilità nel CQB. Per i giovani ufficiali dei SEAL che imparano l'ABC della leadership, muoversi nella *kill house* con il plotone rappresenta una magnifica opportunità di addestramento per stabilire quanto dovrebbero essere coinvolti e dove posizionarsi. Certe volte l'ufficiale è così avanti che finisce per ritrovarsi a dover liberare ogni stanza, il che significa che non fa che entrare nei locali e ingaggiare bersagli. Quando succede, si concentra sulle minuzie di ciò che succede nella stanza in cui si trova, smarrisce la *situational awareness* di quello che accade al resto della squadra e non è più in grado di esercitare comando e controllo efficaci. Altre volte rimane bloccato nelle retrovie, a ripulire. In questo caso rimane troppo indietro per sapere cosa succede in prima linea e non è in grado di dirigere la sua forza d'assalto. Consigliavo a molti ufficiali che il giusto livello di coinvolgimento – la posizione adatta –

era a metà strada, in genere con il grosso della squadra: non troppo avanti né troppo indietro. Contrariamente a quanto si crede di solito, i leader non sono obbligati a stare in una posizione precisa. Devono essere liberi di muoversi per andare dove sono più necessari, cosa che continua a cambiare nel corso dell'operazione. Comprendere quale sia il posizionamento adeguato in qualità di leader è una componente chiave di un efficace comando decentrato, non solo sul campo di battaglia; la stessa regola si applica in qualunque squadra, settore professionale o organizzazione.

L'efficacia del comando decentrato è fondamentale per il successo di ogni team in qualunque settore industriale. In ambienti caotici, dinamici e in rapida evoluzione, i leader a tutti i livelli devono essere legittimati a prendere decisioni. Il comando decentrato è una componente chiave della vittoria.

Applicazioni al business

«Posso dare un'occhiata al vostro organigramma?» chiesi al presidente regionale di una società di consulenza finanziaria. L'organigramma illustrava la struttura organizzativa e la catena di comando del suo team. Responsabile di decine di filiali e di oltre un migliaio di dipendenti, il presidente era intelligente e motivato. Non era molto sicuro di sé come leader, anche se sembrava ansioso di imparare.

«Non ne abbiamo uno aggiornato» rispose. «Preferisco tenere riservate queste informazioni. Se diventano pubbliche e i dipendenti le vengono a sapere, potrebbero rimanerci male a scoprire che riportano a una persona che percepiscono come un pari. Mi è già successo in passato.»

«E allora come fanno a sapere chi comanda?» chiesi. «Senza una catena di comando chiara – con le persone che sanno chi è responsabile di cosa – non può avere leadership legittimata. E questo è decisivo per il successo di qualunque squadra, compresi i SEAL Team o la sua società.»

«Mi faccia prendere quello che abbiamo» disse.

Aprì un documento sul suo computer e proiettò un organigramma sul grande schermo al plasma appeso alla parete della sala conferenze.

Mi alzai in piedi e gli diedi un'occhiata. La squadra di cui era responsabile era una regione di grandi dimensioni. C'erano filiali sparse su

un’enorme area geografica degli Stati Uniti. Ma c’era una cosa che mi colpiva. L’organigramma mancava di uniformità e sembrava disorganizzato.

«Cos’è questo?» chiesi indicando un luogo in cui erano elencati ventidue dipendenti.

«Quella è una filiale» rispose il presidente.

«E chi dirige tutte queste persone?»

«Il direttore di filiale.»

«Comanda tutte e ventuno queste persone? Riportano tutti a lui?» indagai.

«Sì, è responsabile di tutti» disse il presidente.

Guardai un’altra area dell’organigramma. Misi il dito su un altro posto, questo con tre dipendenti. «E questo cos’è?» chiesi.

«Anche quella è una filiale.»

«Chi comanda queste persone?»

«Il direttore di filiale.»

«Comanda due persone?» chiesi.

«Esatto» rispose il presidente.

«Quindi un direttore di filiale ha sotto di sé ventuno persone e l’altro due?»

«Sì… un po’ strano, ma sul terreno ha senso» spiegò il presidente.

«E come?» chiesi. Se non era chiaro a me che stavo guardando l’organigramma, era molto probabile che non avesse senso nemmeno per gli uomini in prima linea impegnati nella missione della società.

«Be’, le filiali più grandi hanno più persone perché sono quelle che funzionano meglio e in genere hanno direttori più validi. Grazie alla bravura dei manager, la filiale cresce e richiede più dipendenti, cosa che fa aumentare il numero di persone che rispondono direttamente al capo. Nel corso del tempo alcune filiali possono diventare piuttosto grandi» mi spiegò il presidente.

«Cosa succede all’efficienza della filiale quando cresce?» chiesi.

«A dire la verità, quando una filiale raggiunge una certa dimensione, la crescita rallenta» ammise. «Il direttore di filiale in genere si concentra sui dipendenti migliori e il resto si perde un po’ via nel tran tran quotidiano. Con il tempo la maggior parte di questi manager sembra perdere di vista il quadro più ampio di quello che stiamo cercando di fare e della direzione in cui vogliamo crescere strategicamente.»

«E cosa mi dice delle filiali più piccole?» chiesi. «Perché non crescono?»

«Stranamente, per un motivo simile» rispose. «Quando una filiale ha solo un paio di impiegati, il fatturato non è sufficiente. Così i manager di queste filiali sono costretti a generare business di persona. Quando sono sul campo a vendere, in genere non hanno tempo di concentrarsi sulla leadership e sulla gestione dei loro team e perdono di vista il quadro d'insieme, ovvero costruire e crescere.»

«Secondo lei quale sarebbe la dimensione ideale di un team o di una filiale della sua società?» chiesi.

«Probabilmente cinque o sei persone, quattro o cinque consulenti finanziari e personale di supporto» rispose il presidente.

«È sensatissimo» osservai. «I SEAL Team e l'esercito americano sono basati su mattoni formati da team di quattro-sei persone con un leader. Li chiamiamo "gruppi di fuoco". È il numero ideale per un leader. Inoltre, qualunque leader può perdere il controllo non appena il team è messo sotto pressione quando sorgono difficoltà.»

«E allora come fate a comandare team più grandi sul campo di battaglia?» chiese sinceramente incuriosito.

«Qualche volta le nostre unità possono ritrovarsi a lavorare con centocinquanta persone in un'operazione specifica» risposi. «Mentre i SEAL potrebbero essere solo quindici o venti, quando si aggiungono soldati iracheni e truppe di supporto dell'esercito o dei marines, il personale impegnato può facilmente toccare le cento, centocinquanta unità» spiegai. «Ma la verità è che, anche con tutti quei soldati in campo, io potevo comandare, gestire e coordinare al massimo quattro-sei uomini.»

Mi accorsi che avevo suscitato l'interesse del presidente. «Ecco perché dovevamo usare il comando decentrato» continuai. «Non potevo parlare con ogni tiratore di ogni plotone, squadrone e gruppo di fuoco. Parlavo con il comandante di plotone. Lui prendeva le mie indicazioni e le trasmetteva ai suoi leader di squadrone. Questi, a loro volta, le passavano ai leader dei gruppi di fuoco. E loro agivano. Se avevamo l'appoggio di una compagnia dell'esercito, parlavo con il comandante di compagnia, o magari con uno dei comandanti di plotone, e loro trasmettevano le mie istruzioni ai leader subordinati.»

«Non si creava confusione? Come in quel vecchio gioco del telefono senza fili, dove ciascuno bisbiglia una parola al vicino in un cerchio di persone e alla fine salta fuori diversa da quella originale» chiese il presidente.

«Ecco perché era fondamentale la semplicità» risposi. «Un comando decentrato adeguato esige ordini semplici, chiari e concisi che possono essere compresi facilmente da chiunque faccia parte della catena di comando. Io esponevo l'intento del comandante direttamente ai miei uomini, in modo che sapessero con esattezza qual era lo scopo ultimo della missione. Così avevano la capacità di agire sul campo di battaglia con in mente l'obiettivo finale, senza dover chiedere il permesso. I leader subordinati devono essere legittimati a prendere decisioni e iniziative per portare a termine la missione. Era decisivo per il nostro successo in battaglia. E la aiuterebbe moltissimo nel suo lavoro.»

«Ma non si finisce per avere un manipolo di piccole unità individuali che fanno quello che gli pare, a casaccio?» chiese il presidente, scettico.

«Potrebbe andare a finire così se tu, come leader, non sei capace di dare indicazioni chiare e stabilire limiti precisi» spiegai. «Con un orientamento chiaro e confini ben delineati per il processo decisionale, i leader subordinati possono agire in maniera indipendente in vista dell'obiettivo comune.»

«Capito» disse il presidente. «Una dichiarazione d'intenti.»

«In parte» ribattei «ma c'è di più. Una dichiarazione d'intenti dice ai tuoi cosa stanno facendo. Ma devono capire perché lo stanno facendo. Quando i leader subordinati e le truppe in prima linea capiscono pienamente lo scopo della missione, il modo in cui si lega agli obiettivi strategici e che impatto ha, allora possono comandare anche in assenza di ordini espliciti.»

«È sensato» riconobbe.

«I team devono essere abbastanza piccoli perché una persona possa davvero guidarli» continuai. «"Ambito di controllo" lo chiamano nella gestione aziendale. Quante persone può effettivamente guidare un leader? In combattimento, questo numero varia a seconda dell'esperienza e della qualità del leader, del livello di abilità e dell'esperienza dei soldati e del grado di violenza e potenziale caos in una determinata zona. Lei deve trovare la dimensione ottimale dei suoi team. E se è cinque o sei, con un leader al vertice, allora è così che dovrebbe organizzarli.»

Dal punto di vista della leadership, spiegai al presidente, non esiste davvero niente di più importante che comprendere la dinamica del comando decentrato. È l'essenza del comando e del controllo, nonché una delle strategie più difficili da attuare correttamente. Un leader deve saper delegare. Deve avere fiducia nei subordinati in prima linea e nelle loro capacità. Soprattutto, esige fiducia in tutta la catena di comando: fiducia che i subordinati faranno la cosa giusta; fiducia che i superiori sosterranno i sottoposti se agiscono in accordo alla dichiarazione d'intenti e all'intento del comandante.

La fiducia non viene accordata ciecamente. Dev'essere costruita nel corso del tempo. Talvolta le situazioni richiederanno che il boss lasci perdere un problema affidandone la soluzione ai sottoposti, anche se sa che lui potrebbe risolverlo meglio. È più importante che ai leader subordinati venga consentito prendere decisioni… ed essere sostenuti nel caso non lo facciano nel modo corretto. Le conversazioni franche costruiscono fiducia. Superare lo stress e ambienti difficili costruisce fiducia. Lavorare nelle emergenze e vedere come reagiscono le persone costruisce fiducia.

«I leader subordinati devono sapere che il capo li sosterrà anche se prenderanno una decisione che potrebbe non sfociare nel risultato migliore, a patto che essa sia presa nel tentativo di raggiungere l'obiettivo strategico» dissi. «La fiducia totale in quello che gli altri faranno, nel modo in cui reagiranno e nelle decisioni che prenderanno è l'ingrediente fondamentale del successo del comando decentrato. Ed è essenziale per il successo di qualunque team vincente dalle prestazioni elevate.»

«Capito» rispose il presidente. «Farò in modo che sia così.»

1. *Military Operations in Urban Terrain*: operazioni militari in terreno urbano.

2. *Close Quarters Battle*.

PARTE TERZA
SOSTENERE LA VITTORIA

9
Pianificare
Leif Babin

Ramadi, Iraq: recupero ostaggi

«Ci sono IED seppelliti nel cortile e postazioni per mitragliatrici nascoste all'interno della casa» disse l'ufficiale addetto all'intelligence con espressione preoccupata.

Era una missione di recupero ostaggi, l'operazione a più alto rischio: non solo nemici da uccidere, ma una vittima innocente da salvare. Eravamo stati addestrati per missioni del genere, ma erano rare. Adesso la Task Unit Bruiser aveva l'opportunità di eseguirne una vera.

Un adolescente iracheno, nipote di un colonnello della polizia, era stato rapito da un gruppo terroristico legato ad Al Qaida. Chiedevano alla famiglia un riscatto di cinquantamila dollari, altrimenti avrebbero decapitato il ragazzo. In quel periodo, a Ramadi e nel governatorato di Anbar, rapimenti e decapitazioni erano all'ordine del giorno. Spesso gli ostaggi venivano torturati o uccisi anche se la famiglia pagava il riscatto. Non c'era tempo da perdere. La Task Unit Bruiser doveva elaborare in fretta un piano, illustrarlo alle truppe e attuarlo il prima possibile.

Le informazioni dell'intelligence indicavano che l'ostaggio era tenuto in una casa alla periferia di un sobborgo di Ramadi. Le strade che conducevano alla zona erano disseminate di IED e il rischio era elevatissimo; si trattava di un quartiere pericoloso, controllato dai nemici. Ma era lì che si pensava fossero nascosti l'ostaggio e i terroristi rapitori, perciò dovevamo trovare il modo migliore per entrare e uscire dalla zona. Il piano doveva massimizzare le probabilità di successo della missione e minimizzare i rischi per la forza d'assalto dei SEAL, gli artificieri e i soldati iracheni d'appoggio.

La Task Unit Bruiser aveva un settore di intelligence con una decina di persone di supporto sia dei SEAL sia non. A capo dell'intelligence della

Bruiser c’era un giovane guardiamarina (l’ufficiale di grado più basso della marina) che si era diplomato da poco all’accademia. Non era un SEAL. La sua specialità era l’intelligence. Era nuovo e inesperto, ma era intelligente, un gran lavoratore e altamente motivato. L’avevamo soprannominato Butters, come il personaggio della serie animata *South Park*. Butters e il suo team di specialisti esaminarono centinaia di rapporti e raccolsero più informazioni possibili per facilitare il nostro piano. Nel frattempo noi – i SEAL della Task Unit Bruiser – ci mettemmo a elaborare il piano.

In qualità di comandante del plotone Charlie avrei guidato la forza d’assalto costituita da una decina di SEAL, un artificiere e quindici soldati iracheni, che sarebbe entrata nella casa e l’avrebbe liberata. Jocko, che era comandante della Task Unit Bruiser, sarebbe stato al comando delle forze sul terreno con la responsabilità di tutte le risorse – la forza d’assalto, i veicoli, i velivoli e le altre unità di supporto – coinvolte nell’operazione.

In una corsa contro il tempo, analizzammo la missione, esaminammo le informazioni raccolte ed elencammo nel dettaglio le risorse che avevamo a disposizione: i nostri Humvee blindati e due elicotteri HH-60 Seahawk della marina. Elaborammo un piano solido. Un piccolo team di cecchini dei SEAL avrebbe preso segretamente posizione a una certa distanza dall’obiettivo per tenerlo d’occhio e coprirci mentre ci avvicinavamo. La forza d’assalto sarebbe entrata nella casa, avrebbe ripulito tutti i locali, eliminato le minacce e (con un po’ di fortuna) recuperato l’ostaggio. Jocko sarebbe rimasto con i veicoli e avrebbe coordinato le risorse di supporto finché l’edificio non fosse stato sicuro. Dopodiché saremmo rientrati alla base e avremmo affidato l’ostaggio alle cure dei medici.

Attraversai in macchina Camp Ramadi, la grande base americana alla periferia della città dove viveva e lavorava il grosso delle forze americane, dove ebbi un breve incontro con il comandante di compagnia responsabile della zona dove sorgeva l’edificio obiettivo della missione. Il maggiore e la sua compagnia erano dispiegati a Ramadi da oltre un anno. Avevano combattuto in tutta quella zona feroci battaglie contro un nemico letale, nel corso delle quali diversi soldati coraggiosi erano morti e molti altri erano stati feriti. I suoi carri armati e i suoi uomini ci avrebbero appoggiati durante l’operazione nel caso ci fossimo trovati in difficoltà. Il maggiore e la sua compagnia facevano parte della Guardia nazionale statunitense, il che

significa che in patria erano soldati part-time. A casa faceva l'insegnante. Ma qui a Ramadi lui e i suoi uomini erano guerrieri a tempo pieno, e bravissimi anche. Avevamo enorme rispetto per il maggiore e per la sua compagnia e tenevamo in gran conto la sua conoscenza dell'area. Gli spiegai il piano e lui mi diede qualche consiglio su come entrare nella zona senza farci individuare e sul modo in cui i suoi Abrams e Bradley avrebbero potuto offrirci il supporto migliore. Ascoltai con attenzione.

Quando tornai al campo dei SEAL, noto come Sharkbase[1], definimmo un piano innovativo mirante a cogliere i terroristi di sorpresa e a ridurre i rischi per la nostra forza, garantendoci le migliori probabilità di successo. Poi riunimmo tutti i SEAL nello spazio destinato alla pianificazione delle missioni per illustrare il piano. Oltre ai SEAL, agli artificieri e agli interpreti che ci avrebbero accompagnati nel corso dell'operazione (avremmo informato i soldati iracheni in un secondo momento), coinvolgemmo il personale di supporto della nostra unità operativa, che sarebbe rimasto a presidiare il TOC. Era fondamentale che tutti capissero il piano, come e quando comunicare e cosa fare se le cose fossero andate storte. Se volevamo avere successo nel recuperare l'ostaggio, il tempo era essenziale. Ragguagliammo velocemente i presenti.

In qualità di comandante della forza d'assalto toccava a me tirare le fila della riunione. I tiratori avevano appena ricevuto una quantità di informazioni. I miei commenti conclusivi miravano a stabilire priorità in quella messe di dati; le tre cose più importanti che volevo ricordassero e tenessero a mente prima di tutto:

1. mantenere l'elemento sorpresa; quando ci avviciniamo a questo obiettivo l'invisibilità è più importante della velocità;
2. dopo l'irruzione, una volta entrati, diventa più importante la velocità. L'obiettivo va liberato e messo in sicurezza il più in fretta possibile;
3. buona identificazione positiva di qualunque potenziale minaccia. Fare attenzione a non ferire l'ostaggio. Ed essere pronti a offrire assistenza medica.

In qualità di comandante delle forze sul terreno, Jocko sintetizzò il complicato linguaggio legale delle regole d'ingaggio in una frase chiara e

concisa che tutti compresero: «Se dovete premere il grilletto, accertatevi che le persone che uccidete siano il nemico».

La riunione si concluse e i SEAL sciamarono fuori dall'edificio. Tutti si misero la tenuta operativa, caricarono i veicoli ed eseguirono velocemente i controlli finali dell'equipaggiamento. Jocko e io eravamo gli unici rimasti nello spazio dedicato alla pianificazione a parlare degli ultimi dettagli di ordine generale del nostro piano.

All'improvviso arrivò Butters di corsa. «Abbiamo appena avuto nuove informazioni» disse in tono eccitato e preoccupato. «Ci sono IED seppelliti nel cortile e postazioni per mitragliatrici nascoste all'interno della casa.» Significava che i terroristi che avevano l'ostaggio erano pronti a combattere e che i rischi per la nostra forza erano elevati. Butters ci fissò preoccupatissimo.

Jocko mi guardò. «Immagino che i tuoi ragazzi ne vedranno delle belle» disse con un sorriso sicuro di sé e un cenno della testa. Capiva perfettamente i rischi, ma sapeva anche che il nostro piano era solido e che la forza d'assalto e le risorse di supporto erano ben preparate ad affrontare la minaccia nemica.

«Immagino di sì» concordai, ricambiando il sorriso e annuendo.

Uscimmo per andare ai veicoli, dove erano riuniti gli incursori dei SEAL e gli equipaggi, pronti a partire.

«Ecco qui gli ultimi aggiornamenti di intelligence» dissi agli uomini. Li informai degli IED nel cortile e delle postazioni per le mitragliatrici.

«Roger» dissero parecchi SEAL. «Andiamo a fargli il culo.»

Erano su di giri. Tipico della Task Unit Bruiser.

Non era arroganza né presunzione. Anzi, ogni uomo era consapevole che quella era un'operazione pericolosa e che sarebbe potuto benissimo tornare a casa in un sacco per cadaveri. Ma nonostante le nuove informazioni, avevamo fiducia nel nostro piano. Il nostro obiettivo era mantenere il fattore sorpresa e colpire i nemici ancora prima che si rendessero conto che eravamo lì. Questo ci avrebbe dato maggiori probabilità di recuperare vivo l'ostaggio e di proteggere gli incursori dei SEAL dalla reazione dei terroristi. Dopo la riunione, tutti gli operatori avevano compreso il piano, il proprio ruolo specifico e cosa fare se le cose si fossero messe male. Poi avevamo ripassato velocemente l'operazione con l'equipaggiamento completo. Di

conseguenza, eravamo sicuri di poterlo attuare con competenza. Mediante la pianificazione avevamo esaminato e ridotto ogni rischio possibile. Tuttavia non tutti i rischi potevano essere tenuti sotto controllo, questa missione era intrinsecamente pericolosa. Rimaneva da vedere se saremmo riusciti a recuperare l'ostaggio vivo.

Salimmo a bordo dei veicoli e demmo il via all'operazione uscendo dal cancello nell'oscurità.

Fermammo i veicoli a una certa distanza dall'obiettivo e la forza d'assalto smontò, disponendosi in formazione di pattuglia. Ascoltai alla radio gli aggiornamenti dalla postazione cecchini.

«Nessun movimento sull'obiettivo» riferirono. «Tutto tranquillo.» Ovviamente non significava che fosse davvero tranquillo, solo che non vedevano alcun movimento.

La forza d'assalto scese dai veicoli nell'oscurità e si mosse rapidamente ma in silenzio verso l'edificio bersaglio. Dato che ero il comandante, ricontrollavo la navigazione del mio uomo di punta per avere la certezza di essere nel posto giusto. Giravo di continuo la testa per tener d'occhio l'edificio e il resto della forza d'assalto.

Mentre ci avvicinamo, la tensione saliva. Arrivati al bersaglio, l'artificiere si mise in testa al gruppo cercando possibili IED. Il team addetto all'irruzione si mosse verso la porta d'ingresso e piazzò una grossa carica di esplosivo.

BUM!

"Ci siamo" pensai.

Dato che l'ostaggio era iracheno, avevamo pianificato di lasciare che fossero i soldati iracheni a entrare per primi. Come al solito, furono presi dalla paura ed esitavano a oltrepassare il metallo contorto dell'ingresso per entrare nel locale pieno di fumo. Da quel momento in poi, ogni nanosecondo era importante. I nostri advisor dei SEAL, preparati a questa eventualità, presero i soldati iracheni e li scaraventarono dentro senza troppe cerimonie. Non c'era tempo da perdere.

La forza d'assalto seguiva da vicino gli iracheni, e quando loro esitarono nuovamente a entrare in una stanza, assunse il controllo e ripulì rapidamente la casa. Nel giro di un minuto, tutte le stanze era state liberate e i prigionieri erano sotto il nostro controllo.

«Obiettivo sicuro» dissi. Non era stato sparato neanche un colpo. Adesso dovevamo capire chi avevamo catturato.

Tra i prigionieri c'era un ragazzino frastornato. Lo prendemmo da parte e, dopo avergli fatto qualche domanda tramite l'interprete, avemmo la conferma che era l'ostaggio rapito. Marc Lee non perdeva mai occasione di fare una battuta. Si avvicinò tutto impettito al ragazzino e nella sua migliore imitazione del tenente James Curran impersonato dall'attore Michael Biehn nel film *Navy SEAL – Pagati per morire* del 1990 disse: «Siamo un Team SEAL, e siamo qui per liberarti. Non c'è motivo di ringraziarci perché non esistiamo. Non ci hai mai visti. Questo non è mai accaduto». Scoppiammo a ridere e il ragazzo, che non spiccicava una parola di inglese, era nondimeno chiaramente sollevato di essere stato liberato dai suoi rapitori.

Il piano era stato eseguito alla perfezione. I terroristi non avevano avuto sentore della nostra presenza finché non era saltata in aria la porta. Li avevamo presi completamente di sorpresa in un modo che non si aspettavano. Salii sul tetto dell'edificio, sintonizzai la radio e chiamai Jocko, che era con il resto delle forze all'esterno. «Jocko, sono Leif. Obiettivo sicuro.» Dissi la parola in codice per "abbiamo l'ostaggio".

Avevamo recuperato l'ostaggio vivo e incolume. Demmo tutto il merito ai nostri soldati iracheni. L'impatto strategico positivo offerto dall'immagine dei nostri alleati che salvavano un ostaggio era essenziale, un grosso risultato per le forze di sicurezza irachene che muovevano i primi passi per liberare la popolazione locale dalla brutalità della guerriglia.

Soprattutto, nessuno dei ragazzi era rimasto ferito. Non trovammo IED sepolti nel cortile né postazioni di fuoco nascoste all'interno della casa, benché di sicuro i rapitori avessero accesso a risorse simili. Eravamo stati fortunati, ma quella fortuna ce l'eravamo anche creata. Avevamo mantenuto il fattore sorpresa. Il nostro piano aveva funzionato a meraviglia, testimonianza delle solide capacità di pianificare una missione sviluppate nella Task Unit Bruiser. Avere umilmente fatto affidamento sulla competenza del maggiore e dei suoi soldati che vivevano e combattevano in quella zona da più di un anno aveva contribuito moltissimo al successo dell'operazione.

Un anno dopo ero a San Diego a insegnare leadership al training di base dei SEAL. Utilizzai quello scenario per un esercizio decisionale. Illustrai la situazione a un'aula piena di comandanti di plotone e di capiplotone appena promossi: ragazzo iracheno tenuto in ostaggio, ubicazione nota, missione di recupero pianificata e pronta a partire. «Quando la missione sta per partire» dissi «l'ufficiale addetto all'intelligence vi informa che ci sono IED sepolti nel cortile e postazioni per mitragliatrici all'interno della casa. Cosa fate?»

I presenti avevano diversi livelli di esperienza in combattimento.

«Non andiamo» rispose un ufficiale. «Non vale la pena rischiare.» Alcuni si dissero d'accordo.

Un capoplotone disse: «Ripianifichiamo la missione». Diversi altri condividevano quell'opinione.

Rimasi zitto per un po' perché avessero il tempo di considerare le opzioni. «Permettetemi di farvi una domanda» dissi poi. «In quale raid di cattura/uccisione potete essere certi che non vi siano IED sepolti in cortile o postazioni di fuoco nascoste all'interno della casa?»

Diverse persone scossero la testa. La risposta era ovvia: nessuno. Non si poteva mai dare per scontato che non si presentassero rischi del genere su un obiettivo. Bisognava presumere che ci fossero e pianificare di conseguenza ogni operazione per ridurre i rischi al minimo. Presumere che le cose stessero altrimenti era un errore di leadership. Era questo il succo della pianificazione: non dare mai niente per scontato, prepararsi per probabili emergenze e massimizzare le chance di successo della missione riducendo al minimo i rischi per gli uomini che la eseguivano.

Nella Task Unit Bruiser fummo in grado di lanciare l'operazione di recupero ostaggi nonostante le nuove informazioni di minacce letali perché avevamo già preso in considerazione quelle eventualità e avevamo pianificato di conseguenza. Avevamo messo in campo strategie specifiche per ridurre il rischio di potenziali IED dentro e attorno all'edificio obiettivo. Avevamo pianificato accuratamente l'operazione per mantenere il fattore sorpresa, così se anche i terroristi avessero avuto postazioni di fuoco nascoste, non avrebbero saputo che stavamo arrivando finché non fosse stato troppo tardi. Perciò non avevamo bisogno di ripianificare l'operazione. Eravamo pronti. E la buona pianificazione e la coerente

esecuzione di quel piano – unite a un po’ di fortuna – ci avevano portato al successo.

Comprendere come i SEAL pianificano una missione di combattimento offre tecniche applicabili in qualsiasi situazione. È fondamentale per qualunque team, in ogni settore professionale o industriale, mettere a punto una procedura di pianificazione standardizzata.

Principio

Qual è la missione? La pianificazione inizia con l’analisi della missione. I leader devono individuare chiare direttive per il team. Una volta che hanno compreso la missione, possono trasmettere questo sapere ai sottoposti e alle truppe in prima linea incaricate di eseguirla. Una missione ampia e poco chiara ha come conseguenza mancanza di concentrazione, esecuzione inefficace e insidie. Per evitare che questo si verifichi, la missione va messa a punto e semplificata accuratamente in modo che sia esplicitamente chiara e focalizzata al raggiungimento della visione strategica più ampia di cui è parte.

La missione deve spiegare lo scopo complessivo e il risultato desiderato, o “obiettivo finale”, dell’operazione. Le truppe di prima linea incaricate di eseguire la missione devono comprendere l’obiettivo di più ampia portata che vi sta dietro. Anche se è una dichiarazione semplice, l’intento del comandante è la parte più importante delle istruzioni. Quando viene compreso da tutte le persone coinvolte nell’esecuzione del piano, esso guida ogni decisione e ogni azione sul terreno.

Vanno esplorati diversi corsi d’azione per compiere al meglio la missione, tenendo conto del personale, delle risorse e del supporto disponibili. Una volta stabilito il corso d’azione, la pianificazione ulteriore esige di raccogliere informazioni dettagliate allo scopo di facilitare l’attuazione di un piano meticoloso. È fondamentale utilizzare tutte le risorse e affidarsi alla competenza di coloro che sono nella posizione migliore per fornire le informazioni più accurate e aggiornate.

I leader devono delegare il più possibile il processo di pianificazione ai leader subordinati. I team leader all’interno della squadra allargata e i leader di prima linea a livello tattico devono essere responsabili dei loro compiti

nel contesto del piano e della missione complessivi. La partecipazione della squadra – anche di coloro che occupano le posizioni più basse – è decisiva per elaborare soluzioni audaci e innovative ai problemi. Affidare alle persone in prima linea la responsabilità anche solo di un pezzetto del piano è motivante, le aiuta a comprenderne le ragioni e consente loro di credere con più convinzione nella missione, il che si traduce in un'attuazione ed esecuzione sul terreno di gran lunga più efficace.

Il leader di grado più elevato supervisiona l'intero processo di pianificazione condotto dai membri del team, ma deve fare attenzione a non lasciarsi invischiare dai dettagli. Mantenendo una prospettiva al di sopra del microterreno del piano, egli è in grado di assicurarne la conformità agli obiettivi strategici. Comportarsi in questo modo consente al leader di grado elevato di "stare a bordo campo e fare il genio tattico", di individuare debolezze o mancanze che potrebbero sfuggire a chi è immerso nella pianificazione, e di porvi rimedio prima dell'esecuzione.

Una volta elaborato il piano dettagliato, esso va illustrato al team nella sua interezza nonché a tutti gli elementi di supporto. I leader devono stabilire priorità nelle informazioni, che vanno presentate nel modo più semplice, chiaro e conciso, per evitare che chi ascolta venga sovraccaricato di dati. Il processo di pianificazione e il briefing devono costituire un forum che incoraggia la discussione, le domande e la richiesta di chiarimenti anche da parte del personale con meno esperienza. Se le truppe in prima linea non hanno chiaro il piano ma sono troppo intimidite per fare domande, le capacità della squadra di attuarlo in maniera efficace diminuiscono drasticamente. I leader devono perciò fare domande al personale, incoraggiare le interazioni e accertarsi che il team comprenda il piano.

Se il briefing è efficace, tutti gli elementi che partecipano a un'operazione comprenderanno la missione strategica, l'intento del comandante, la missione specifica della squadra e il loro ruolo individuale all'interno di essa. Capiranno gli imprevisti, le probabili difficoltà che potrebbero sorgere e come reagire. *Il test per capire se un briefing è efficace è semplice: il team e gli elementi di supporto capiscono?*

Laddove possibile, il piano deve ridurre i rischi identificati. I SEAL sono noti per assumersi grossi rischi, ma in realtà li calcolano con molta attenzione. Un buon piano deve consentire la massima probabilità di

successo e al tempo stesso minimizzare i rischi. Alcuni semplicemente non possono essere ridotti e i leader devono concentrarsi invece su quelli che possono essere controllati. I piani d'emergenza particolareggiati contribuiscono a gestire i rischi perché tutti quelli coinvolti nell'esecuzione diretta (o a supporto) dell'operazione sanno cosa fare quando sorgono ostacoli o le cose vanno storte. Ma sia sul campo di battaglia sia nel mondo del lavoro, i leader devono abituarsi ad accettare un certo grado di rischio.

I team migliori analizzano costantemente le proprie tattiche e ne misurano l'efficacia in modo da poter adattare i metodi e applicare le lezioni imparate a missioni future. Spesso nel mondo del lavoro i team sostengono che non c'è il tempo per simili analisi. Bisogna trovarlo. Dopo ogni operazione di combattimento le unità migliori dei SEAL fanno quello che chiamiamo "debriefing postoperativo". Indipendentemente da quanto si sia stanchi in seguito a un'operazione o occupati a pianificare la successiva, si trova il tempo per questo debriefing perché da esso dipendono delle vite e il successo delle missioni future. Esso esamina tutte le fasi di un'operazione dalla pianificazione all'esecuzione con un format conciso. Pone i seguenti quesiti relativi alla missione appena completata: cosa è andato per il verso giusto? Cosa è andato storto? Come possiamo adattare le nostre tattiche per essere ancora più efficaci e aumentare il nostro vantaggio sul nemico? Questo autoesame permette ai SEAL di rivalutare, potenziare e raffinare ciò che ha funzionato per poter migliorare costantemente. È fondamentale per il successo di qualunque team in ogni settore professionale fare lo stesso e applicare le modifiche ai piani futuri in maniera da non ripetere gli stessi errori.

Anche se le società possono avere una propria procedura di pianificazione, essa dovrebbe essere standardizzata cosicché gli altri reparti e le risorse esterne (come fornitori di servizi o aziende sussidiarie) comprendano e usino il medesimo format e la stessa terminologia. Dev'essere iterabile e guidare gli utilizzatori con una checklist di tutte le cose importanti a cui devono pensare. Il piano dev'essere illustrato ai partecipanti, comunicato con parole semplici alle truppe di prima linea incaricate dell'esecuzione in modo che siano in grado di comprenderlo chiaramente. Applicare una simile procedura di pianificazione garantirà il

massimo livello di performance e darà al team la possibilità migliore di portare a termine la missione e vincere.

Una cheklist del leader per la pianificazione dovrebbe comprendere i seguenti punti:

– Analizzare la missione.
  - Comprendere la missione del comando superiore, l'intento del comandante e lo stadio finale (l'obiettivo).
  - Identificare e stabilire nello specifico l'intento del comandante e l'obiettivo della missione.
– Individuare personale, risorse e tempo disponibili.
– Decentrare il processo di pianificazione.
  - Legittimare i leader chiave all'interno del team ad analizzare possibili corsi d'azione.
– Stabilire uno specifico corso d'azione.
  - Propendere per la scelta del corso d'azione più semplice.
  - Concentrare gli sforzi sul corso d'azione migliore.
– Legittimare i leader chiave a elaborare il piano per il corso d'azione selezionato.
– Pianificare per probabili emergenze in ogni fase dell'operazione.
– Ridurre il più possibile i rischi che è possibile controllare.
– Delegare parti del piano e informare i subordinati chiave.
  - Stare a bordo campo e fare il genio tattico.
– Verificare continuamente e mettere in discussione il piano a fronte di nuove informazioni per assicurarsi che sia ancora adeguato alla situazione.
– Illustrare il piano a tutti i partecipanti e alle risorse di supporto.
  - Enfatizzare l'intento del comandante.
  - Fare domande e impegnarsi in discussioni e interazioni con il team per accertarsi che capisca.
– Condurre un debriefing operativo dopo l'esecuzione.
  - Analizzare le lezioni apprese e applicarle alla pianificazione futura.

Applicazione al business

«Dobbiamo istituire una procedura di pianificazione» disse il vicepresidente dei mercati emergenti. «Il nostro successo è nato dall'inviare personale esperto nelle zone nuove. Loro analizzano la situazione, attuano un piano e noi vinciamo. Ma adesso che la società sta crescendo – ed entriamo in nuovi mercati – ci serve una procedura standardizzata per la pianificazione e una checklist iterabile che altri con meno esperienza siano in grado di seguire.»

Il vicepresidente dei mercati emergenti era un leader notevole e un elemento chiave del successo dell'azienda. Come un buon leader dei SEAL, era energico e praticava la responsabilità assoluta per risolvere le sfide e portare a termine la missione. Era insofferente alla burocrazia aziendale, ma la sua motivazione lo rendeva una persona di grande successo che aveva portato il suo team a standard di prestazione elevatissimi. La sua leadership e gli sforzi personali avevano contribuito direttamente all'espansione e alla rapida crescita dell'azienda, con centinaia di nuovi punti vendita al dettaglio e centinaia di milioni di dollari di fatturato. Il suo team era molto efficace e aveva istituito solidi punti di appoggio in aree tradizionalmente dominate dai concorrenti. Stavano facendo mosse audaci e ne ricavavano enormi guadagni.

Avevo appena tenuto una presentazione di Echelon Front sui concetti di leadership dei SEAL al suo team dei mercati emergenti e nella discussione che ne era seguita il vicepresidente aveva spostato il discorso sulla pianificazione.

«Assillo continuamente i miei sulla pianificazione» disse il vicepresidente. Chiese a una delle sue leader chiave, una manager regionale: «Quante volte mi hai sentito battere sul tasto della pianificazione?».

«In continuazione» rispose lei. Intuivo che rispettava il suo capo, ma il linguaggio del corpo rivelava che non ne condivideva le preoccupazioni relative all'importanza di istituire una procedura di pianificazione. Senza dubbio stava pensando: "Stiamo andando bene. Perché dovrei sobbarcarmi la fatica e le scartoffie di una procedura di pianificazione e insegnarla ai miei leader chiave?".

Però si sbagliava. E il suo capo aveva una visione strategica notevole nel comprendere l'importanza di pianificare per il successo a lungo termine

dell’azienda.

«All’inizio della mia carriera nei SEAL, c’è stato un momento in cui avevo l’impressione che pianificare le missioni fosse inutile e oneroso» dissi. «Ma mi sbagliavo: istituire una procedura di pianificazione efficace e iterabile è decisivo per il successo di qualunque team.»

Raccontai che avevo imparato a pianificare e a dare istruzioni nel modo giusto in anni di tentativi ed errori, moltissimi sbagli che avevo continuato a ripetere. Era cominciato tutto nei primissimi giorni di addestramento.

«Il PLO è per i ragazzi.» Era una frase che si sentiva ripetere spesso nei plotoni e nelle unità operative quando entrai a far parte dei SEAL Team. Quell’affermazione sottintendeva che i ragguagli per una missione di combattimento dovevano essere pensati e sviluppati per gli operatori che l’avrebbero eseguita. PLO stava per “platoon leader’s order” (“ordine del comandante di plotone”), un’espressione risalente all’epoca del Vietnam. Il resto dei militari americani lo chiamava OPORD. Dopo l’11 settembre, le operazioni congiunte in stretta collaborazione con l’esercito, i marines e l’aviazione, durante le guerre in Iraq e in Afghanistan, avevano fatto sì che anche i SEAL adottassero il termine OPORD. Qualunque nome si usasse, significava la stessa cosa: un briefing della missione. Il briefing esponeva i particolari specifici di chi, cosa, quando, dove, perché e come sarebbe stata condotta un’operazione di combattimento. L’OPORD veniva preparato per e presentato agli operatori dei SEAL e alle risorse di supporto che avrebbero partecipato all’operazione. Mirava a far sì che tutte le persone coinvolte, sia i membri di un’unità dei SEAL sia altre forze americane (o alleati stranieri), comprendessero il piano nel suo complesso, il loro ruolo in esso, cosa fare quando le cose andavano storte e come chiedere aiuto nel caso si verificasse lo scenario peggiore. Un buon piano era essenziale per portare a termine la missione e ragguagliare le truppe al riguardo consentiva un’efficace esecuzione; senza di essa, i piani esposti nel modo più brillante erano inutili.

Il problema era che per un nuovo ufficiale dei SEAL in addestramento il concetto “il PLO è per i ragazzi” semplicemente non valeva. Negli scenari di training che avevo affrontato, il briefing era in realtà sempre sembrato un modo per far colpo sugli istruttori o sull’ufficiale di grado più elevato

presente nella stanza con la nostra bravura a usare PowerPoint. In oltre un anno e mezzo di addestramento c'erano sempre stati istruttori e/o ufficiali dei SEAL a presenziare al briefing per valutarlo. Immancabilmente, lo staff di istruttori faceva a pezzi il nostro piano e, in particolare, il briefing, senza tralasciare neppure un dettaglio. Le critiche si appuntavano soprattutto sulle slide di presentazione in sé, con un solo chiaro messaggio: dovevano esserci più cose… più slide, più grafici, più linee temporali, più diagrammi, più diagrammi di fase, più immagini, più tutto. Era istruttivo ma anche scoraggiante.

Nel mio ruolo di ufficiale subalterno in un plotone di SEAL, avevo il compito di monitorare il piano e mettere insieme l'OPORD per cogliere nel modo migliore il piano tattico elaborato dal capo dei SEAL, da una quantità di figure chiave all'interno del plotone e da me. Inserivo tutte le informazioni in una presentazione di PowerPoint e insieme a quelle figure chiave la facevo vedere agli operatori del plotone e alle truppe che avrebbero eseguito la missione. Mentre gli operatori di grado più basso preparavano l'equipaggiamento e i capi dei SEAL insieme ai sottufficiali discutevano tattiche e stabilivano chi era responsabile di quale parte del piano, gli ufficiali lavoravano sulle slide di PowerPoint per riunire tutte queste informazioni in una presentazione.

La pianificazione delle missioni militari sembrava scoraggiante. C'erano così tanti pezzi e parti in movimento in ogni operazione di combattimento; così tante variabili. Il format che ci avevano dato era pensato per un ciclo di pianificazione di novantasei ore: presumeva che avessimo almeno quattro giorni per prepararci a una missione di combattimento. Il format consisteva di oltre settanta slide. Nella realtà, avevamo solo poche ore per pianificare i nostri esercizi di addestramento, sicché quel format lungo e dettagliato ci lasciava troppo poco tempo. Sprecavamo la maggior parte delle energie a preparare slide e trascuravamo parti importanti del piano.

Nella mia prima missione come ufficiale dei SEAL fui dispiegato a Baghdad, in Iraq. All'epoca la guerra in Iraq coinvolgeva molte unità militari americane in pesanti combattimenti, ma io non riuscii a parteciparvi come avevo sperato. Passammo la maggior parte del tempo a proteggere uno dei funzionari di grado più elevato del governo provvisorio iracheno. E passai la maggior parte del tempo al centro operativo tattico seduto a una

scrivania a fare telefonate, a monitorare il nostro team via radio e a preparare slide di PowerPoint. Eravamo così inondati di diapositive che alcuni ufficiali si erano fatti fare delle mostrine che dicevano: «POWERPOINT RANGERS, 3.000 ORE». Tipico humor nero dei SEAL.

Quando entrai a far parte della Task Unit Bruiser al SEAL Team Three e diventai comandante del plotone Charlie, iniziai a lavorare per Jocko. Durante un addestramento durato sei mesi la Task Unit Bruiser imparò a lavorare insieme come una squadra in tutti i tipi di operazioni dei SEAL in una serie di ambienti diversi. Alla fine di ogni blocco di training, la fase finale culminava con una serie di esercizi di addestramento sul campo, missioni in piena regola che richiedevano di elaborare un piano, ragguagliare i nostri uomini ed eseguirlo. La nostra performance in addestramento avrebbe deciso dove saremmo stati dispiegati.

Non tutte e tre le unità operative del nostro team sarebbero state dispiegate in Iraq, ma la Task Unit Bruiser, come le altre, voleva combattere. Era una competizione: eccellere nell'addestramento per essere scelti dal comando ed essere mandati in battaglia.

Quando arrivò la parte conclusiva dell'addestramento, la decisione di chi sarebbe andato dove era imminente: l'ufficiale comandante e il capo delle operazioni ci informarono che sarebbero venuti alla Task Unit Bruiser a osservare il briefing per l'esercizio finale di addestramento sul campo. Sapevamo che per essere scelti dovevamo battere un fuoricampo.

«Nessuna pressione» disse Jocko all'altro comandante di plotone e a me con un sorriso sarcastico. «La possibilità di avere l'occasione della nostra vita di andare in Iraq dipende tutta dalla vostra capacità di tirare fuori un buon briefing.»

Mettemmo freneticamente al lavoro i leader chiave del plotone perché elaborassero un piano per la missione di addestramento sul campo e iniziammo a preparare la presentazione. Mentre lo facevamo, era chiaro che era carente in un sacco di punti. Era zeppa di slide, eccessivamente complessa e non chiara sulle diverse parti dell'esecuzione. Il tempo stava per scadere.

«Non ce la faremo» continuava a ripetere l'altro comandante di plotone. Sinceramente, non è che io fossi molto più fiducioso.

«State a sentire» disse Jocko. «Ecco cosa voglio che facciate: lasciate perdere quella follia di PowerPoint. Voglio che il piano sia chiaro a tutti quelli che fanno effettivamente parte del vostro plotone. Il comandante e il capo delle operazioni non mi preoccupano. Ragguagliate i vostri ragazzi: saranno loro a eseguire la missione.»

«La vera dimostrazione che è un buon briefing» continuò Jocko «non è se impressiona gli ufficiali superiori. È se gli uomini che lo eseguiranno lo capiscono o meno. Il resto sono stronzate. Forse che qualcosa di quella merda complicata può aiutare i vostri mitraglieri a capire cosa devono fare e il piano complessivo di quello che succederà in questa operazione?»

«No» risposi.

«Assolutamente no!» esclamò Jocko. «Anzi, li confonde. Dovete presentare il piano in modo che chiunque sia in grado di capire l'operazione fino in fondo. Ecco cos'è un briefing. Ed è quello che voglio che facciate. Se ci saranno critiche da parte del comandante, non preoccupatevi. Me le prendo io.»

Con queste indicazioni, rimettemmo mano alla presentazione. Semplificammo e riducemmo il numero di slide e ci concentrammo sulle parti più importanti del piano per dare agli uomini l'opportunità di chiedere chiarimenti su quello che non avevano capito. Appendemmo delle mappe alle pareti – le stesse che avremmo portato sul campo – facendo riferimento a esse in modo che fossero familiari a tutti. Inserimmo schizzi fatti a mano ed elenchi delle mansioni su lavagne cancellabili. Chiedemmo agli uomini di presentare le parti che stavano pianificando facendo delle domande per assicurarci che la loro parte fosse chiara e che l'avessero capita bene. Cosa che non avevamo mai avuto il tempo di fare quando eravamo tutti presi a creare gigantesche presentazioni in PowerPoint con centinaia di slide.

Jocko ci spiegò che, come leader, non dovevamo lasciarci assorbire dai dettagli ma rimanere concentrati sul quadro d'insieme.

«La parte più importante di un briefing» disse Jocko «è spiegare l'intento del comandante.» Quando tutti quelli che partecipano a un'operazione conoscono e capiscono lo scopo e l'obiettivo della missione, in teoria possono agire senza ulteriori istruzioni. Era un atteggiamento mentale completamente diverso per noi e lo adottammo.

Jocko non solo ci spinse a concentrarci sull'intento del comandante e il piano più ampio, ci incoraggiò anche ad affidare ai leader subordinati del

plotone la scelta e la pianificazione dei dettagli. «In qualità di leader, se vi lasciate assorbire dalla pianificazione dei dettagli insieme ai vostri uomini» disse Jocko «avrete la loro stessa prospettiva, cosa che ha poco valore. Ma se affidate a loro i dettagli, gli permetterete di essere responsabili della parte del piano che li riguarda. E a voi sarà consentito stare a bordo campo e vedere tutto da una prospettiva diversa, e questo ha un valore inestimabile. Potrete guardare il piano da una distanza maggiore, da una posizione più elevata, e vedrete più cose. Di conseguenza, coglierete gli errori e scoprirete aspetti del piano che devono essere messi a punto, il che vi permette di sembrare dei geni tattici, solo perché avete una visione più ampia.»

Mi resi conto che era esattamente quello che Jocko aveva sempre fatto con noi.

Era una corsa contro il tempo ma, poco prima che l'ufficiale comandante e il capo delle operazioni arrivassero, i nostri plotoni terminarono le loro parti di piano e ne parlammo insieme. Come aveva previsto Jocko, notammo cose che loro non avevano visto. Con qualche aggiustamento di poco conto, sistemammo le incoerenze. Ripercorremmo il piano con Jocko un'ultima volta, ripassammo le presentazioni, mettemmo a punto qualche dettaglio e apportammo le modifiche finali. Eravamo già più fiduciosi perché avremmo presentato cose che conoscevamo e capivamo davvero, e che anche i membri del plotone avevano compreso fino in fondo. Finalmente, il briefing era pronto.

Quando arrivarono, il comandante e il capo delle operazioni presero posto in fondo alla sala mentre noi presentavamo l'OPORD ai plotoni. Io e l'altro comandante di plotone esponemmo il quadro generale della missione, poi i leader chiave si alzarono e ci diedero i dettagli. Invitammo tutti ad alzarsi e a fare capannello attorno alla mappa per vedere dove saremmo andati. Descrivemmo ogni fase con parole semplici in modo che tutti capissero. Ci soffermammo su punti chiave e ponemmo domande agli uomini per assicurarci che stessero metabolizzando le informazioni. Arrivammo al punto di chiedere a componenti del plotone di ripeterci parti del piano per verificare che avessero capito bene e fossero in grado di condurre la missione in autonomia se necessario. Quando qualcosa non era del tutto chiaro, i nostri operatori SEAL chiedevano spiegazioni, il che ci permise di essere sicuri che avessero capito e si stessero assumendo la

responsabilità del loro ruolo. Quando il briefing terminò, questa volta – con nostra grande sorpresa – il comandante e il capo delle operazioni ci fecero i complimenti. Il comandante disse che era il briefing di missione più chiaro di tutti quelli che aveva ascoltato durante il periodo di training. Dovevamo ancora lavorare per potenziare e raffinare le nostre competenze, ma avevamo voltato pagina capendo cosa significava davvero pianificare e fare briefing.

Poco dopo ci giunse voce che la Task Unit Bruiser era stata scelta per essere dispiegata in Iraq. Era la notizia che stavamo aspettando. Qualche mese più tardi eravamo a Ramadi, dove pianificammo e preparammo briefing per centinaia di operazioni di combattimento.

Dopo ogni missione, riunivamo il plotone ed esaminavamo i dettagli in un debriefing postoperativo. Con un format conciso e diretto, analizzavamo che cosa aveva funzionato e cosa no, come avremmo potuto migliorare le nostre procedure operative standard e come avremmo potuto fare meglio. In questo modo, imparavamo costantemente e diventavamo più efficaci. In un ambiente così pericoloso, questo ci aiutò a mantenere un vantaggio e ci permise di ridurre effettivamente alcuni rischi.

La pianificazione delle missioni fu parte integrante del nostro successo sul campo di battaglia. Il procedimento corretto contava. Le procedure di pianificazione disciplinate contavano. Senza di esse, non avremmo mai potuto essere vincenti.

Con quel lungo racconto di come avevo imparato a pianificare correttamente quando ero nei SEAL illustrai al vicepresidente e alla sua manager come avrebbero potuto trarre indubbi benefici da un sistema del genere.

«Potreste usare una procedura di pianificazione come quella che avevamo noi» dissi. «Dovreste elaborare un processo standard con una terminologia e un metodo di pianificazione intercambiabili che possano essere usati da tutti i componenti del team e in generale dall’azienda.»

«È esattamente quello che ci serve» disse il vicepresidente. «Dobbiamo enucleare le nostre procedure operative standard per la pianificazione. Abbiamo bisogno di una procedura ripetibile. Potrebbe insegnarlo al mio team?»

«Certo» dissi.

Nelle settimane successive mandai al vicepresidente, alla manager e al personale dirigente un manuale che forniva una sintesi del processo di pianificazione militare che usavamo nei SEAL, adattato al mondo del business. Programmammo parecchie *conference call* in cui spiegai il processo e le sue ragioni. Il vicepresidente e i suoi dirigenti lo adattarono alle sfide del loro settore. Una volta che ebbero capito la filosofia della pianificazione, fissammo una presentazione ai leader chiave del team dei mercati emergenti.

Andai da loro e illustrai nel dettaglio i capisaldi del processo di pianificazione del manuale. Poi feci fare un esercizio di pianificazione usando un'operazione realistica futura simile a quelle che affrontavano di solito. La manager regionale e io guidammo i partecipanti all'incontro mentre mettevano insieme il piano.

Dopo circa un'ora avevano raccolto i punti essenziali del loro piano in un briefing da presentarci, proprio come un plotone o un'unità dei SEAL avrebbe illustrato un OPORD. Durante la presentazione la manager regionale e io analizzammo il loro piano. Nel debriefing che seguì spiegammo i punti di forza e di debolezza, discutemmo le parti poco chiare e indicammo cosa era stato trascurato e perché era importante tenerlo in considerazione. Dissi loro di rivedere il piano alla luce di quelle osservazioni, sotto la guida della manager regionale.

Un mese dopo chiamai la manager per informarmi dei progressi della squadra. Lei mi mandò una copia del loro ultimo piano dettagliato.

«Mi piace il piano che mi ha mandato» le dissi. «È migliorato molto rispetto al primo tentativo.»

«Sì» rispose. «E lo abbiamo appena attuato, ed è andato bene. Grazie alla pianificazione, il team è stato in grado di prevedere e affrontare alcune emergenze. In passato quegli imprevisti ci avrebbero fatto perdere lavoro e fatturato. Ma adesso, con l'adozione del processo di pianificazione, eravamo preparati e la squadra sapeva come reagire, e abbiamo accresciuto il fatturato.»

«Magnifico» dissi.

«Siccome tutti hanno capito il mio "intento del comandante"» aggiunse la manager «il team è in grado di essere più determinato in prima linea. Può

supportare la missione senza dover sottoporre ogni questione ai superiori. La nostra capacità di pianificare ci sta permettendo di agire meglio ed essere vincenti.»

1. In seguito cambiammo la denominazione in Camp Marc Lee in onore di Marc, il primo SEAL ucciso in azione in Iraq.

10
Leadership verso il basso e verso l’alto
Leif Babin

Camp Marc Lee, Ramadi, Iraq: leadership verso il basso

Il cielo notturno si illuminò all’improvviso come nello spettacolo di luci laser a un concerto rock. Al di là del fiume le postazioni di sicurezza americane nel cuore di Ramadi erano sotto attacco. Quasi immediatamente le sentinelle americane risposero al fuoco con un massiccio sbarramento di mitragliatrici pesanti, spedendo striscie rosso-arancio di traccianti contro le posizioni nemiche. Passarono alcuni secondi prima che udissimo in lontananza le raffiche e i boati delle mitragliatrici mescolati al rumore intermittente delle esplosioni. Come ogni veterano sapeva, nelle mitragliatrici alimentate a nastro i traccianti erano piazzati in genere ogni cinque proiettili, il che voleva dire che c’era un mucchio di piombo rovente che sfrecciava nell’oscurità senza che potessimo vederlo. Mentre io e Jocko osservavamo, sopra il campo di battaglia in lontananza comparve la scia fiammeggiante del motore di un caccia americano (probabilmente un F/A-18 Hornet dei marines). Vi fu un bagliore quando venne lanciato un missile che compì un arco nel cielo ed esplose in una palla brillante di luce. Se tutto era andato per il verso giusto, avevano colpito il nemico senza provocare vittime tra gli americani. Era uno spettacolo. Ma qui a Ramadi era la normalità.

Finché non era scoppiata la battaglia oltre il fiume era stata una serata tranquilla e serena. Le temperature roventi dell’estate irachena avevano recentemente lasciato il posto a un autunno un po’ più fresco. Jocko e io eravamo sul tetto polveroso di un grosso edificio di cemento a tre piani che ospitava il centro operativo tattico della base dove stavamo, Camp Marc Lee. La nostra unità operativa dei SEAL era a Ramadi da sei mesi. Di lì a poco saremmo tornati negli Stati Uniti. Per quella sera non erano previste operazioni di combattimento e Jocko e io ci stavamo godendo un raro

momento di riflessione ammirando l'acqua scura e tranquilla dell'Eufrate e le luci di Ramadi che si stendevano sulla riva opposta. Parlavamo delle operazioni di combattimento a cui la nostra unità operativa aveva partecipato e di tutto quello che era successo da quando eravamo lì.

Sapevamo che la Task Unit Bruiser aveva svolto un ruolo decisivo nella strategia della Ready First Brigade (1ª Divisione corazzata) che aveva sottratto ai guerriglieri il controllo di quartieri chiave. Dopo mesi di sforzi e innumerevoli scontri a fuoco, adesso le forze americane e gli alleati iracheni avevano una presenza che prima non avevano. Erano in grado di proteggere la popolazione dai feroci guerriglieri che a lungo avevano controllato la maggior parte della città. Questo, e la lungimiranza della leadership della Ready First Brigade, aveva posto le condizioni perché gli sceicchi potessero reagire contro Al Qaida e unirsi alle forze americane in quello che sarebbe stato chiamato il Risveglio dell'Iraq. Tuttavia lo scontro a fuoco a cui avevamo appena assistito ci ricordava che il nemico era ancora attivo, letale e determinato a riprendere il controllo della città.

"Che impatto duraturo abbiamo avuto davvero qui?" mi chiesi.

Pochi giorni dopo passammo le consegne all'unità operativa dei SEAL che avrebbe preso il nostro posto. Il nostro periodo a Ramadi si concluse quando l'ultimo dei componenti della Task Unit Bruiser salì a bordo del grosso C-17 da trasporto che ci avrebbe riportati a casa.

Tornare alla tranquillità di San Diego, in California, fu un brusco cambiamento rispetto alla violenza delle strade di Ramadi. Dopo tutto il sangue, il sudore e le lacrime che la Task Unit Bruiser – e i nostri fratelli e sorelle in armi dell'esercito e dei marines – aveva profuso, mi sentivo lacerato. Avevamo perso i primi SEAL uccisi in azione della guerra in Iraq. Nulla mi aveva preparato a quel fardello che mi avrebbe accompagnato per sempre: non aver riportato a casa tutti i miei ragazzi. Se solo avessi potuto prendere il loro posto. Quando Ryan era stato ferito e Marc ucciso, stavano facendo esattamente quello che io gli avevo chiesto di fare. Ero il comandante; il responsabile ero io. Il mio collega dell'altro plotone provava gli stessi sentimenti riguardo a Mike Monsoor. Sapevo che Jocko sentiva quel fardello per ciascun uomo caduto.

Ascoltare gli opinionisti americani parlare di tutto «il sangue e le risorse» spesi in Iraq mi faceva infuriare. Per loro le perdite erano solo statistiche, numeri su un foglio. Per noi erano compagni di squadra e amici, fratelli. Le loro famiglie soffrivano moltissimo: quegli uomini venivano pianti con grande dolore. Altri erano stati feriti seriamente e alcuni di loro non si sarebbero mai ripresi del tutto. La loro vita, e quella dei loro familiari e amici, non sarebbe mai più stata la stessa. I sacrifici sopportati dai soldati che combattevano quella guerra andavano molto oltre la comprensione della maggior parte degli americani.

Nella comunità dei SEAL sentivamo le critiche a mezza bocca fatte da tattici da poltrona nelle retrovie, ben lontani dal campo di battaglia. Ovviamente non capivano che cosa avevamo fatto e perché. Non avevano visto l'impatto delle nostre operazioni o la differenza che avevamo fatto. Rabbioso, mi sforzavo di reagire in modo professionale a queste critiche, soprattutto da parte di ufficiali che non avevano esperienza di combattimento. Una parte di me avrebbe voluto tirare loro un pugno sul muso, ma un'altra parte, più importante, voleva solo che capissero cosa avevamo ottenuto e perché.

Alcuni tra i SEAL dicevano che avevamo corso troppi rischi, che le nostre operazioni con i cecchini non erano altro che un giocare ad "acchiappa la talpa". Abituati a un paradigma di operazioni speciali vecchio stampo, non riuscivano a capire gli aggiustamenti che avevamo apportato né i rischi che quegli aggiustamenti comportavano. Né comprendevano la natura della controguerriglia e la spettacolare inversione di tendenza verso la pace e la sicurezza che avevamo ottenuto.

Alcuni politici e la maggior parte degli alti papaveri dell'esercito a Washington pensavano che uccidere i guerriglieri non facesse altro che creare più nemici. Ma non ne sapevano un fico secco. Le nostre operazioni erano state cruciali per garantire la sicurezza della popolazione. Ogni combattente nemico ucciso significava più soldati e marines che sarebbero tornati a casa vivi; significava più soldati e poliziotti iracheni vivi per combattere un altro giorno; e voleva dire che una parte più consistente dei civili di Ramadi avrebbe potuto vivere in un clima più disteso. Il nemico non avrebbe più potuto torturare, violentare e ammazzare civili innocenti.

Una volta che la popolazione locale avesse smesso di temere i guerriglieri, si sarebbe unita alle forze americane e irachene per sconfiggerli.

Poco dopo il ritorno della Task Unit Bruiser negli Stati Uniti, sul finire dell'ottobre 2006, a Jocko fu chiesto di fare una presentazione per il capo delle operazioni navali: l'ammiraglio di grado più elevato della marina, membro dello stato maggiore americano e consigliere diretto del presidente. Jocko prese una cartina di Ramadi e colorò le aree geografiche che erano sotto il totale controllo del nemico quando eravamo arrivati. Zone che il comandante del plotone dei SEAL a cui davamo il cambio mi descrisse così: «Non andate lì. Verrete uccisi tutti e nessuno sarà neppure in grado di raggiungervi per portarvi via».

A partire da quella cartina Jocko elaborò una slide per illustrare in che modo, nel corso di mesi di sforzi, la strategia "occupa, sgombra, tieni e costruisci" del Combat Team della Ready First Brigade aveva sistematicamente stabilito una presenza permanente nei quartieri in mano al nemico respingendo i guerriglieri. Descriveva altresì come la Task Unit Bruiser fosse stata l'elemento guida di quasi tutte le operazioni più importanti miranti a costruire avamposti in territorio nemico, riconquistando quei quartieri.

Quando Jocko mi fece vedere la diapositiva, per la prima volta tutte le tessere andarono a posto. Benché fossi stato direttamente coinvolto nella pianificazione di quasi tutte quelle missioni, mi fossi trovato sul terreno alla guida di una squadra di uomini, mi fossi coordinato con le altre unità sul campo di battaglia e avessi scritto rapporti dettagliati dopo ogni missione, non avevo ancora collegato tutte le cose né riflettuto sull'impatto strategico che avevano avuto. Adesso però la presentazione di Jocko descriveva in termini semplici tutto ciò che si era ottenuto nella battaglia di Ramadi.

Fu una presa di coscienza straordinaria: ero il comandante del plotone Charlie, subordinato solo a Jocko nella Task Unit Bruiser. Eppure, assorbito dai dettagli delle operazioni tattiche, non avevo compreso appieno fino a che punto quelle operazioni avessero contribuito in modo diretto alla missione strategica con risultati spettacolari, oltre ogni previsione più rosea.

«Accidenti» dissi a Jocko. «Non avevo mai messo tutto insieme in questo modo.» Quell'unica slide rendeva immediatamente chiaro perché

avevamo fatto quello che avevamo fatto. Benché simile consapevolezza non potesse alleviare in alcun modo la perdita di amici e compagni di squadra, di sicuro aiutava a mettere in prospettiva perché ci eravamo assunti rischi simili e cosa si era ottenuto.

Ero comandante di plotone e quindi conoscevo la pianificazione e il coordinamento con i battaglioni e le compagnie dell'esercito e dei marines molto meglio della maggior parte dei miei SEAL. Ma se io non avevo capito né apprezzato l'impatto strategico di ciò che avevamo fatto, come potevo aspettarmi che lo capissero le truppe in prima linea? La risposta è che non potevo. Perché un giovane tiratore dei SEAL con un ruolo molto limitato nel processo di pianificazione, che era impegnato con le armi e l'equipaggiamento, a fare manutenzione ai veicoli o ad assemblare cariche esplosive per far saltare porte e cancelli, arrivava al briefing della missione chiedendosi: "Cosa dobbiamo fare adesso?". Non aveva alcun elemento per contestualizzare il motivo dell'operazione o per capire in che modo la missione tattica imminente si inserisse nel quadro più ampio di stabilizzare Ramadi.

Mi rendevo conto in quel momento che non avevo saputo spiegarglierlo, come invece avrei dovuto fare in quanto leader. Certo, la prospettiva strategica richiedeva tempo e riflessione per essere compresa appieno, ma avrei potuto fare meglio come leader nel capire io per primo l'impatto strategico delle nostre operazioni per poi trasmettere tale conoscenza ai miei subordinati.

Quando Jocko vide la mia reazione alla sua presentazione, si rese conto anche lui che avrebbe dovuto spiegare meglio l'impatto strategico di quello che stavamo facendo e del motivo per cui lo facevamo. Si rese conto che anche quando un leader pensa che i suoi subordinati capiscano il quadro d'insieme, molto spesso essi hanno difficoltà a collegare la missione tattica in cui sono immersi con l'obiettivo complessivo.

Ripensando al periodo a Ramadi, capii che i SEAL del plotone Charlie che avevano dato più segni di stress da combattimento, il cui atteggiamento si era fatto via via più negativo con il passare dei mesi, che avevano contestato con più forza il livello di rischio che ci assumevano durante le operazioni… erano tutti coloro che avevano la responsabilità minore nella pianificazione di ciascuna operazione. Al contrario, i SEAL che erano

rimasti concentrati e positivi, che credevano in ciò che stavamo facendo e sarebbero stati disposti a continuare anche oltre i sei mesi previsti… erano coloro che avevano una qualche responsabilità nel processo di pianificazione delle operazioni. Anche se controllavano solo una piccola parte del piano – il percorso per raggiungere l'obiettivo o allontanarsi, l'irruzione in un edificio, il coordinamento con i velivoli di supporto, la gestione di una forza d'assalto di soldati iracheni – capivano comunque meglio la missione, le misure prese per ridurre i rischi che potevamo controllare, l'intento del comandante sottostante quella specifica operazione. I SEAL con responsabilità scarse o nulle brancolavano nel buio e di conseguenza avevano difficoltà a capire perché ci assumessimo i rischi che ci assumevano e quale impatto specifico avessimo nella campagna per liberare Ramadi.

Guardandomi indietro, una delle lezioni più importanti che ho imparato è stata che avrei potuto fare meglio nella leadership verso il basso. Avrei dovuto dare maggiori responsabilità dei piani alle truppe, soprattutto agli elementi meno motivati e non impegnati appieno nella missione. Avrei dovuto trovare il tempo per comprendere meglio come ciò che stavamo facendo contribuiva alla missione strategica. Avrei dovuto porre queste domande a Jocko risalendo la catena di comando. Avrei dovuto approntare un briefing strategico d'insieme e illustrarlo regolarmente ai membri del plotone Charlie in modo che capissero cosa avevamo ottenuto e come le nostre missioni contribuivano agli obiettivi di stabilizzare Ramadi e mettere al sicuro la popolazione. Stremati fisicamente dalle temperature dell'estate irachena, carichi di equipaggiamento pesante e impegnati costantemente in scontri a fuoco con il nemico, i SEAL del plotone Charlie avevano bisogno di più contesto per capire perché questo fosse necessario. Quando vidi la slide di Jocko compresi quello che avevamo fatto e soprattutto in cosa consista la leadership verso il basso. Una lezione imparata a caro prezzo ma che non dimenticherò mai.

Principio: la leadership verso il basso

Qualunque bravo leader è immerso nella pianificazione e nell'esecuzione di compiti, progetti e operazioni per guidare la squadra in direzione di un

obiettivo strategico. Questi leader hanno la comprensione del quadro più ampio e del perché sia necessario portare a termine compiti specifici. Tali informazioni non si trasmettono automaticamente ai leader subordinati e alle truppe in prima linea. I membri di livello più basso della squadra – gli operatori a livello tattico – sono giustamente focalizzati sul proprio compito particolare. Devono esserlo per portare a termine la missione tattica. Non hanno bisogno di avere le stesse conoscenze dei capi, e ai capi non serve conoscere nei dettagli il lavoro degli operatori di prima linea. Ma è comunque essenziale che entrambi sappiano qual è il ruolo dell'altro. Ed è importantissimo che i leader di grado più elevato spieghino ai subordinati e alle truppe che eseguono la missione in che modo il loro ruolo contribuisca al raggiungimento dell'obiettivo di più ampio respiro.

Per i membri ordinari della squadra non è intuitivo e mai così scontato come potrebbero credere i leader. I capi devono comunicare regolarmente con i membri della squadra per aiutarli a capire il loro ruolo nella missione complessiva. A quel punto i leader e le truppe di prima linea sono in grado di fare il collegamento tra ciò che svolgono tutti i giorni e il modo in cui il loro lavoro impatta sugli obiettivi strategici dell'azienda. Tale comprensione aiuta i membri del team a stabilire priorità in un ambiente dinamico e in rapida evoluzione. Questa è la leadership verso il basso, che impone di uscire dall'ufficio e intavolare conversazioni a tu per tu con i riporti diretti, di osservare le persone in prima linea in azione per capire le loro specifiche difficoltà e interpretarle nell'intento del comandante. Ciò consente al team di capire perché sta facendo quello che fa e facilita il comando decentrato (come specificato nel capitolo 8).

Quando un leader applica la responsabilità assoluta, se la squadra non fa ciò che gli serve che faccia, deve in primo luogo riflettere su se stesso. Anziché dar loro la colpa di non vedere il quadro strategico, deve trovare un modo per comunicarglielo meglio in termini semplici, chiari e concisi, così che capiscano. È questo il significato di leadership verso il basso.

Camp Marc Lee, Ramadi, Iraq: leadership verso l'alto

«Mi prendi in giro!» gridai entrando come una furia nell'ufficio di Jocko al TOC. Ero imbestialito. «Parlano sul *serio*?»

Il nostro centro operativo tattico si trovava in un grande edificio a tre piani sulle rive dell'Eufrate che prima dell'invasione americana dell'Iraq del 2003 aveva ospitato alcuni alti ufficiali di Saddam Hussein. Adesso l'edificio, un tempo lussuoso, era malconcio e mezzo in rovina. Era il pezzo forte del nostro campo dei SEAL, appena oltre la grande base operativa avanzata di Camp Ramadi ai margini della città devastata dalla guerra.

Ero furibondo e mi sfogai con Jocko. «Incredibile. Come si aspettano che possiamo pianificare le nostre operazioni quando ci bombardano di domande assurde?» chiesi.

Jocko mi aveva appena inoltrato un'e-mail proveniente dal quartier generale superiore, guidato dal nostro ufficiale comandante dei SEAL Team, che chiedeva chiarimenti su un'imminente operazione che il plotone Charlie aveva pianificato di eseguire nel giro di qualche ora.

Dato che ero uno dei comandanti di plotone della Task Unit Bruiser, ero l'immediato subordinato di Jocko. Lui rispondeva direttamente al comandante, spesso tramite il suo staff, quelli che avevano mandato l'e-mail. Mentre la Task Unit Bruiser era dispiegata a Ramadi, l'ufficiale comandante e il suo staff si trovavano una cinquantina di chilometri a est, a Falluja, una città liberata dalla massiccia offensiva dei marines nel 2004. Adesso, due anni dopo, Falluja era abbastanza stabile, un ambiente completamente diverso rispetto all'ininterrotta violenza di Ramadi. I nostri piani operativi dovevano essere approvati dal comandante e poi risalire la catena di comando al livello successivo. L'ufficiale comandante e il suo staff ci fornivano anche molte delle risorse e del supporto di cui avevamo bisogno per eseguire le nostre missioni a Ramadi.

«Qual è il problema?» mi chiese Jocko. «L'e-mail?» Anche lui era scocciato dalle domande e dai controlli minuziosi dei superiori.

«Sì, l'e-mail» risposi. «Ogni minima cosa che facciamo, loro non la capiscono!»

Jocko si mise a ridere. «Lo so che sei scoraggiato» disse. «Lo sono anch'io…»

Lo interruppi. «È una follia. Ci stiamo facendo un mazzo così, rischiamo la vita per fare il culo ai guerriglieri sul campo di battaglia più difficile dell'Iraq. E mi tocca rispondere a domande idiote tipo se abbiamo pronta una forza di reazione rapida?»

La forza di reazione rapida (QRF [1]) consisteva di soldati o marines che intervenivano con veicoli corazzati, una ventina di uomini e armi pesanti, quando i nostri SEAL finivano in qualche brutto guaio e rimanevano bloccati dalle forze nemiche. Molti di noi della Task Unit Bruiser erano già stati in Iraq e qualcuno aveva visto combattimenti seri, ma non era mai stata attivata una forza di reazione rapida. Qui a Ramadi, però, era all'ordine del giorno. Sapevamo che in qualunque momento e in qualsiasi operazione sarebbe potuto capitarci di essere attaccati e sopraffatti da un numero schiacciante di nemici. Solo nei primi mesi avevamo attivato la forza di reazione rapida più volte di quante potessi contare.

L'e-mail che Jocko mi aveva appena inoltrato chiedeva una serie di risposte che il nostro ufficiale comandante voleva sapere prima di approvare l'operazione. Una diceva: «Avete coordinato un'appropriata forza di reazione rapida?».

Per me era praticamente un insulto. «Pensano sul serio che faremmo una qualunque operazione in questo posto senza preparare un forza di reazione rapida coordinata e pronta a intervenire?» dissi. «Ce l'abbiamo persino per i convogli amministrativi. Siamo a Ramadi, qui. Andare là fuori senza una QRF sarebbe un suicidio.»

Jocko sorrise. Nelle settimane precedenti si era sfogato con me su questioni analoghe. Ridevamo di alcune domande che provenivano dal comando superiore. In un'operazione di poco tempo prima ci avevano chiesto se i mortai costituivano un pericolo per noi. I proiettili di mortaio – fino a nove chilogrammi di esplosivo ad alto potenziale racchiusi in un involucro di acciaio spesso 1,2 centimetri – piovevano dal cielo ed esplodevano con una deflagrazione terribile che sparava in ogni direzione micidiali schegge di metallo. Spesso i nemici sparavano proiettili di mortaio con precisione impressionante. I mortai erano un pericolo in ogni operazione, persino all'interno della base. Sceglievamo edifici con spessi muri di cemento in grado di offrire qualche protezione e cercavamo di non essere mai prevedibili in modo che i guerriglieri non potessero anticipare le nostre mosse. Oltretutto, i mortai erano un rischio largamente al di fuori del nostro controllo, dovevamo concentrare gli sforzi di pianificazione sui rischi che eravamo in grado di controllare.

Jocko aveva reagito con lo stesso sconcerto davanti ad alcune di quelle domande e me ne aveva parlato. Ma poi si era reso conto che reagire in quel modo nei confronti dei nostri superiori era sbagliato. L'ufficiale comandante e il suo staff non erano lì per renderci la vita difficile e ostacolare le nostre operazioni. Erano brave persone che cercavano di fare il proprio lavoro meglio che potevano e di darci ciò di cui avevamo bisogno per portare a termine la missione. Ma non erano sul campo di battaglia con noi, non capivano del tutto i pericoli che noi affrontavamo quotidianamente e lo sforzo titanico di ridurre tutti i rischi possibili. Anche se, trattandosi di combattimento, i rischi erano inevitabili. A Ramadi i soldati americani venivano feriti o uccisi quasi ogni giorno.

«Sprechiamo tempo a rispondere a una domanda via l'altra» dissi. «Sottrae tempo alla pianificazione dell'operazione. Questo sì che è pericoloso!»

Jocko sapeva che avevo ragione, ma doveva fare in modo che vedessi oltre l'obiettivo immediato del mio team – il plotone Charlie – e afferrassi il quadro generale. Cercò di calmarmi e di aiutarmi a vedere le nostre operazioni di combattimento con gli occhi dell'ufficiale comandante; dalla prospettiva del suo staff nella task force delle operazioni speciali. «Il comandante deve approvare tutte le missioni. Se vogliamo agire, dobbiamo metterlo a suo agio in modo che ci dia l'approvazione per eseguirle» disse Jocko.

«Più gli diamo retta, più fanno domande» ribattei. «Pretendono una disposizione aggiornata dei posti sui veicoli cinque minuti prima del lancio di ogni operazione, anche se siamo costretti a fare cambiamenti dell'ultimo momento. Vogliono il nome di tutti i soldati iracheni che lavorano con noi, anche se non lo saprò fino a pochi istanti prima dell'avvio della missione.»

Jocko si limitò ad annuire, consapevole che avevo bisogno di sfogarmi. Sapeva che avevo già dimostrato di essere un leader capace: mi aveva addestrato un anno per prepararmi alle difficoltà delle operazioni di combattimento e poi mi aveva affidato la guida del plotone Charlie sul campo. Ma sapeva anche che dovevo capire l'importanza di trasmettere informazioni verso l'alto, oltre il plotone e l'unità operativa. Era necessario che imparassi la leadership verso l'alto e perché era importante.

La quantità di informazioni che dovevamo raccogliere e le scartoffie che eravamo costretti a presentare solo per ottenere l'approvazione di una

missione di combattimento erano sconcertanti. Mica come nei film di guerra; nei miei sogni gloriosi da adolescente non mi era mai venuto in mente che potessero volerci cose del genere. Ma quella era la realtà.

«Sappiamo che le nostre operazioni di combattimento stanno avendo un impatto, che sono importanti qui a Ramadi» disse Jocko. «Ma tutte queste operazioni richiedono l'approvazione del comandante, che deve condividere ciò che stiamo facendo. E a noi serve il suo supporto per ottenere il benestare da quelli che stanno sopra di lui. Perciò possiamo lamentarci tutto il giorno e non fare niente, oppure possiamo trasmettere le informazioni necessarie ai superiori in modo che l'ufficiale comandante ci dia l'approvazione.»

Jocko aveva ragione. L'ufficiale comandante e il suo staff non erano lì con noi a Ramadi. Non potevano capire fino in fondo o apprezzare gli sforzi che avevamo fatto per ridurre i rischi e gli eccellenti rapporti di collaborazione che avevamo instaurato con i battaglioni e le compagnie dell'esercito e dei marines che ci supportavano con la forza di reazione rapida.

«Non possiamo pretendere che ci leggano nella mente» continuò Jocko. «L'unico modo che hanno per ottenere queste informazioni siamo noi, sono i rapporti che scriviamo e le telefonate che facciamo. E chiaramente non abbiamo fatto un buon lavoro se continuano a farci domande di questa portata.»

«Be', allora dovrebbero venire qui a farsi un giro» ribattei.

«Dovrebbero» rispose Jocko. «Ma gli abbiamo detto che dovrebbero o abbiamo organizzato un convoglio che li vada a prendere? So di non averlo fatto» ammise Jocko.

«Siamo qui, sul terreno. Dobbiamo trasmettere consapevolezza situazionale ai superiori» aggiunse. «Se hanno delle domande, è colpa nostra che non abbiamo comunicato nel modo giusto le informazioni di cui hanno bisogno. Dobbiamo guidarli.»

«Sono loro a comandare noi» obiettai. «Come possiamo fare il contrario?»

«La leadership non si esercita solo verso il basso, ma anche verso l'alto» rispose. «Dobbiamo assumerci la responsabilità di ogni cosa nel nostro mondo. È questa la responsabilità assoluta.»

Annuii. Cominciavo ad afferrare il suo ragionamento. Nell'anno in cui avevamo lavorato insieme, Jocko non mi aveva mai dato consigli sbagliati. Mi aveva insegnato a essere il leader in combattimento che dovevo essere. Ma questo era un atteggiamento radicalmente nuovo, una mentalità completamente diversa da tutto quello che avevo visto o che mi era stato insegnato. Anziché dare la colpa agli altri e lamentarmi delle domande del boss, dovevo assumermi la responsabilità del problema ed esercitare la leadership, anche verso i capi sopra di me nella catena di comando.

«Dobbiamo riflettere su noi stessi e capire cosa possiamo fare meglio» continuò Jocko. «Dobbiamo scrivere rapporti più dettagliati che li aiutino a capire cosa stiamo facendo e perché stiamo prendendo le decisioni che prendiamo. Dobbiamo comunicare più apertamente durante le telefonate e quando hanno delle domande dobbiamo dare loro immediatamente qualunque informazione serva in modo che comprendano cosa succede quaggiù.»

Adesso avevo capito. Lungi dal sovraccaricarci di domande per il gusto di farlo, il nostro comandante e il suo staff si stavano dando da fare per ottenere le informazioni che gli servivano in modo da approvare i nostri piani, sottoporli ai loro superiori perché li approvassero a loro volta e metterci nelle condizioni di lanciare missioni di combattimento contro il nemico. Dovevo smetterla con quell'atteggiamento negativo, che era corrosivo e in fin dei conti non faceva che intralciare la nostra possibilità di operare.

«Hai ragione» dissi. «Posso lamentarmi quanto voglio delle loro domande e del fatto che ci stanno col fiato sul collo, ma alla fine della giornata questo non ci porta più vicini a ottenere l'approvazione per le nostre operazioni. Se do loro le informazioni di cui hanno bisogno e metto a suo agio il comandante rispetto a ciò che stiamo facendo, riusciremo a farci approvare le missioni molto più facilmente.»

«Esatto» disse Jocko.

Da quel momento iniziammo una campagna di leadership verso l'alto. Fornimmo documenti di pianificazione e rapporti postoperativi estremamente particolareggiati.

Trasmettemmo la nostra presa di coscienza ai team leader del plotone. Invitammo l'ufficiale comandante, il capo di seconda classe e altri membri dello staff a farci visita a Ramadi e proponemmo loro di venire con noi

durante le operazioni di combattimento. Più informazioni davamo, più capivano cosa stavamo cercando di fare. Il comandante fu in grado di apprezzare meglio il nostro tentativo di pianificare nel dettaglio, il modo in cui coordinavamo la forza di reazione rapida e gli sforzi strenui di ridurre al minimo i rischi. Il comandante si sentiva più a suo agio con le nostre operazioni e lui e il suo staff impararono a fidarsi di noi. Risultato: tutte le missioni di combattimento che proponemmo furono approvate, permettendo al plotone Charlie e alla Task Unit Bruiser di avere enorme impatto sul campo di battaglia.

Principio: esercitare la leadership verso l'alto

Se il vostro capo non prende una decisione con tempestività o non fornisce sostegno necessario a voi e al vostro team, non date la colpa a lui. Per prima cosa, datela a voi stessi. Analizzate cosa potete fare perché vengano prese delle decisioni e sia fornito supporto.

Esercitare la leadership verso l'alto esige di impegnarsi in maniera diplomatica con il superiore diretto per ottenere le decisioni e il supporto necessari a mettere in grado la squadra di portare a termine la sua missione e risultare vincente. Per farlo, un leader deve trasmettere consapevolezza situazionale ai superiori diretti.

La leadership verso l'alto richiede molta più esperienza e abilità rispetto a quella verso il basso. In questo caso, infatti, il leader non può avvalersi della propria posizione di autorità. Deve invece sfruttare influenza, esperienza, conoscenze, comunicazione e mantenere il massimo livello di professionalità.

Quando spingete perché il vostro capo capisca cosa vi serve, dovete anche tenere presente che lui ha a disposizione risorse limitate e deve prendere decisioni considerando il quadro più ampio. Voi e il vostro team potreste non rappresentare la priorità in quel particolare momento. O forse i superiori hanno scelto una direzione diversa. Occorre avere l'umiltà di capirlo e accettarlo.

Uno dei compiti più importanti di qualunque leader è sostenere il proprio capo, il riporto diretto. In qualunque catena di comando, la leadership deve sempre presentare un fronte unito alle truppe. Una

manifestazione pubblica di scontento o di disaccordo con la catena di comando mina l'autorità dei leader a ogni livello, un esito disastroso per la prestazione di qualsiasi organizzazione.

In quanto leader, se non capite perché vengono prese delle decisioni, vi sono negate delle richieste o per quale motivo le risorse vengono allocate altrove, dovete fare domande ai superiori. Quindi, una volta capito, potete trasmettere tale consapevolezza verso il basso. I leader non sempre saranno d'accordo, ma alla fine, una volta che la discussione su un particolare corso d'azione è conclusa e il boss ha preso una decisione – anche se è una decisione con cui non siete d'accordo –, dovete eseguire il piano *come se fosse il vostro*.

Quando esercitate la leadership verso l'alto, usate cautela e rispetto. Ma ricordate, se il vostro capo non vi dà il sostegno di cui avete bisogno, non date la colpa a lui. Riconsiderate invece cosa potete fare per chiarire meglio, informare, influenzare o convincere quella persona a darvi ciò che vi serve per essere vincenti.

I fattori più importanti da tenere presenti quando si esercita la leadership verso il basso oppure verso l'alto sono i seguenti:

– assumetevi la responsabilità di guidare chiunque nel vostro ambiente, subordinati e superiori allo stesso modo;
– se qualcuno non fa quello che volete o che vi serve che faccia, per prima cosa guardatevi allo specchio e stabilite cosa potete fare per ottenere questo risultato;
– non chiedete al capo cosa fare, ditegli cosa avete intenzione di fare.

Applicazioni al business

«I vertici aziendali non hanno idea di cosa succede qua fuori» disse il field manager. «Qualunque esperienza sul campo avessero, risalente ad anni fa, l'hanno scordata da un pezzo. Semplicemente non capiscono con cosa abbiamo a che fare, e le loro domande e i giudizi dati col senno di poi impediscono a me e alla mia squadra di lavorare.»

I famigerati *loro*.

Ero con una squadra sul campo di una società mia cliente, le truppe che eseguono la missione aziendale. Era il momento della verità: tutti gli investimenti di capitale, le sessioni di pianificazione strategica e le risorse allocate erano volte a supportare questo team sul terreno. Il modo in cui le truppe in prima linea eseguivano la missione avrebbe significato il successo o il fallimento dell'azienda.

La squadra guidata dal field manager era geograficamente lontana dal quartier generale dell'azienda, distante centinaia di chilometri. Il field manager era chiaramente scoraggiato. Aveva un lavoro da fare ed era arrabbiato per le domande e la pressione che provenivano dai vertici aziendali. Ogni azione intrapresa dal team esigeva la presentazione di un sacco di scartoffie. Secondo lui era molto più lavoro del necessario e distraeva i membri del team.

Lo ascoltai e lo lasciai sfogare per diversi minuti.

«Mi sono ritrovato nella sua stessa situazione» dissi alla fine. «Ero imbestialito con i miei superiori quando eravamo in Iraq. Esaminavano i nostri piani, facevano domande che sembravano stupide e ci affibbiavano tonnellate di scartoffie che dovevo presentare prima e dopo ogni operazione.»

«Le è toccata roba del genere quando era un Navy SEAL in guerra?» chiese il field manager stupito. «Non l'avrei mai immaginato.»

«Assolutamente sì» risposi. «Prima di ogni missione di combattimento dovevamo ottenere l'approvazione di almeno due livelli gerarchici da superiori lontani che non capivano del tutto cosa ci ritrovavamo per le mani. Mi toccava inserire i complessi dettagli dell'operazione in un mucchio di slide di PowerPoint e poi compilare un documento Word di parecchie pagine solo per avere il benestare. Dopo l'operazione dovevo produrre ancora più scartoffie: un rapporto fatto di molteplici diapositive corredate di fotografie e un riassunto operativo dettagliato di diverse pagine. Se uccidevamo un nemico durante una missione di combattimento – cosa che a Ramadi succedeva praticamente a ogni operazione – ci toccava fornire dichiarazioni giurate che descrivevano con precisione cos'era successo e in che modo le nostre azioni avevano rispettato le regole d'ingaggio per ciascun guerrigliero nemico ucciso. Senza parlare delle pagine e pagine di documenti di intelligence che dovevamo compilare.»

«Non immaginavo che a voi ragazzi toccasse fare cose del genere» osservò il field manager.

«Indipendentemente da quanto possa sembrarle grande o burocratica la sua azienza,» dissi «impallidisce a confronto alla gigantesca burocrazia militare americana. E può immaginare quanto fosse frustrante una situazione del genere quando rischiavamo la vita tutti i giorni. Spesso fumavo di rabbia per questioni molto simili a quelle che affronta lei.»

«Ma avevamo due opzioni» continuai. «Alzare le mani in preda allo scoraggiamento e non fare niente, oppure capire come essere più efficienti entro i limiti che ci venivano imposti. Scegliemmo la seconda. Mi permetta di farle una domanda: lei crede che i dirigenti alla sede centrale desiderano che lei faccia fiasco?»

Il field manager fece un'espressione perplessa. Evidentemente non l'aveva mai vista in questi termini.

«Potrebbe essere che complottino per renderle il lavoro più difficile, sommergendo lei e la sua squadra di domande, di analisi minuziose e di scartoffie per sabotare completamente la missione?»

Certo che no. Avevo lavorato con il gruppo dirigente dell'azienda e sapevo che erano persone motivate, ambiziose e intelligenti, che volevano che le truppe in prima linea non solo portassero a termine la missione ma eclissassero tutti i concorrenti e fissassero lo standard per il settore.

«No, non desiderano che io fallisca» ammise il field manager.

«Benissimo» dissi. «Perciò se le fanno domande, criticano i suoi piani e chiedono scartoffie, significa che hanno bisogno di informazioni essenziali. Quando Jocko era il comandante della mia unità operativa a Ramadi, mi fece lo stesso discorso. Ecco cosa mi ha fatto cambiare idea e ci ha permesso di essere più efficaci.»

«Cosa le ha fatto cambiare idea?» chiese il field manager.

«Mi resi conto che, se i miei superiori avevano delle domande sui miei piani o gli servivano informazioni aggiuntive o documenti più particolareggiati, non era colpa loro» dissi. «Era colpa mia. Sapevo che stavamo prendendo le decisioni giuste e stavamo ben attenti a ridurre tutti i rischi controllabili. Sapevo che le nostre operazioni di combattimento erano decisive per ottenere la vittoria strategica a Ramadi. Perciò se il mio capo non era soddisfatto di quello che stavo facendo, era solo perché non glielo avevo comunicato in modo chiaro.»

Il field manager mi guardò, iniziando a capire.

«Allora, se hanno delle domande, è colpa mia perché non hanno le informazioni di cui hanno bisogno?» mi chiese. Era in totale contraddizione con il suo modo di pensare e con tutto quello di cui aveva fatto esperienza crescendo come leader. La mentalità “noi contro loro” era comune a ogni livello di qualunque catena di comando, fosse quella di un’unità militare o di un’azienda civile. Ma scalzare quella mentalità era la chiave per esercitare la leadership verso l’alto e migliorare radicalmente le prestazioni della squadra.

«Mi stia a sentire: i vertici aziendali vogliono che lei abbia successo» dissi. «Questo è un dato di fatto. Sta a lei informarli e aiutarli a capire alcune delle difficoltà che sta affrontando qui sul campo. Se ha delle domande sul perché le chiedono un piano particolare o documenti specifici, non si limiti ad alzare le mani scoraggiato. Ponga le domande ai suoi superiori in modo da capire. Fornisca loro feedback costruttivi perché siano in grado di apprezzare l’impatto che quei piani o quelle richieste hanno sulle sue attività. È questa la responsabilità assoluta.»

«Immagino di non averci mai pensato in questi termini» disse il field manager.

«È esercitare la leadership verso l’alto» gli spiegai.

Il field manager era arrivato a rendersene conto. Ammise di dover fare meglio nella trasmissione ai superiori della consapevolezza situazionale, delle informazioni e della comunicazione.

«Se pensa che non capiscano fino in fondo le sfide che deve affrontare qui, inviti i suoi capi sul campo perché vedano la squadra in azione» dissi.

Nelle settimane e nei mesi che seguirono il field manager assunse un approccio differente con i vertici aziendali. Prese l’iniziativa di capire di quali informazioni avevano bisogno e si fece in quattro per fornirgliele.

Invitò addirittura i capi a una visita sul campo. Creò cameratismo tra i vertici aziendali e il team operativo sul terreno. L’interazione faccia a faccia aiutò i dirigenti a capire alcune delle difficoltà del field manager. E lui si rese conto senza ombra di dubbio che i suoi capi erano persone intelligenti che volevano che riuscisse nella sua missione. Questo contribuì moltissimo ad abbattere le barriere che si erano innalzate tra il personale in prima linea e i vertici dell’azienda. Adesso il field manager era pronto a esercitare la leadership verso l’alto.

1. *Quick Reaction Force*.

11

Determinazione nell’incertezza

Leif Babin

Postazione cecchini, Ramadi, Iraq: sparare

«Ho un tizio con un’arma col mirino alla finestra del secondo piano dell’edificio 127» disse Chris.

Era una cosa un po’ strana. Chris Kyle era l’uomo di punta del plotone Charlie e il cecchino capo: quello con più esperienza del plotone e uno dei migliori dei SEAL Team. Era stato soprannominato “la leggenda” per scherzo durante un precedente dispiegamento in Iraq. Ma come capo delle operazioni con i cecchini a Ramadi stava accumulando uccisioni confermate di nemici a un tasso che prometteva di superare quello dei tiratori più famosi della storia militare americana.

Ciò che rendeva Chris un cecchino così eccezionale non era tanto la sua straordinaria abilità di tiratore. Il segreto era che praticava una forma personale di responsabilità. Era coinvolto personalmente nell’individuazione e nella ricognizione di potenziali postazioni di tiro e si metteva nel posto giusto al momento giusto per massimizzare la propria efficacia. Laddove altri si sarebbero potuti annoiare e perdere la concentrazione dopo un’ora o due passate a guardare attraverso il reticolo del mirino del fucile, Chris manteneva la disciplina e restava vigile. Era fortunato, ma il più delle volte era lui a costruirsi la propria fortuna.

Se Chris o chiunque altro dei tiratori dei SEAL era in grado di “identificare positivamente” – PID[1] – un nemico armato nell’atto di commettere un’azione ostile o di stabilire con ragionevole certezza l’intento ostile, aveva il via libera per sparare. Non avevano bisogno del mio permesso. Se lo chiedevano, ciò significava che non avevano la ragionevole certezza dell’intento ostile.

«Puoi PID?» chiesi.

«Ho visto solo la silhouette scura di un uomo con un arma col mirino per una frazione di secondo» rispose Chris. «Poi si è spostato dalla finestra ed è sparito dietro una tenda.»

«Roger» dissi. «Ripeti, che edificio?» Controllai la cartina su cui ogni edificio o struttura della zona era contraddistinto da un numero. Tutti quelli impegnati in questa operazione, compresi cinque o sei differenti battaglioni dell'esercito e dei marines nonché migliaia di combattenti sul terreno, usavano la stessa mappa, che era fondamentale. Ma accoppiare i numeri della mappa a quello che vedevamo davanti a noi sul terreno poteva essere parecchio difficile. Non esistevano cartelli con i nomi delle vie né numeri civici. Eravamo a Ramadi.

Nell'oscurità delle prime ore del mattino il nostro plotone dei SEAL era penetrato a piedi nell'area, davanti a una poderosa forza costituita da fanti americani e veicoli M1A2 Abrams e M2 Bradley. Avevamo stabilito la postazione cecchini in un edificio di due piani a qualche centinaio di metri dal punto in cui un battaglione dell'esercito americano avrebbe costruito un nuovo avamposto di combattimento. Eravamo nel cuore del territorio nemico e coprivamo i soldati che si spostavano a piedi, accompagnati dai carri armati e dai Bradley.

Adesso era sorto il sole ed erano arrivate centinaia di soldati americani a liberare gli edifici circostanti. Chris e altri cecchini dei SEAL avevano giù ucciso diversi nemici che cercavano di attaccarci… solo un altro giorno nella zona centromeridionale di Ramadi. Dopo ogni azione, rilasciavo rapporti della situazione alla compagnia dell'esercito americano responsabile del nuovo avamposto di combattimento: Team Warrior del 1° Battaglione, 36° Reggimento di fanteria, assegnato alla Task Force Bandit.

I cecchini facevano buona parte del lavoro. In qualità di ufficiale, il mio compito non era premere il grilletto ma fornire comando, controllo e coordinamento con le unità amiche presenti nell'area.

Tuttavia l'informazione arrivata da Chris sollevava alcune domande. C'erano soldati americani impegnati a liberare gli edifici appena più avanti e dovevamo essere assolutamente certi di cosa stavamo vedendo. Mi accucciai accanto a Chris e mi tenni basso per evitare di beccarmi un proiettile in testa. Lui teneva puntato il fucile di precisione e osservava

attentamente attraverso il potente mirino la finestra dove aveva visto una silhouette scura con un fucile.

«Lo vedi ancora?» chiesi a Chris.

«Negativo» rispose continuando a guardare attraverso il mirino.

Avevo una visuale di poche centinaia di metri. Le vie e i vicoli erano stretti e intricati. Il labirinto di edifici a uno e due piani si confondeva davanti agli occhi. La visuale era parzialmente ostruita da cavi elettrici che correvano bassi e da qualche occasionale palma o auto parcheggiata.

Nelle settimane precedenti i cecchini nemici avevano scatenato l'inferno in questa zona, uccidendo un giovane marine e un soldato americano, e ferendone gravemente altri. Uccidere un cecchino nemico, che probabilmente aveva ammazzato i nostri compagni, avrebbe vendicato in qualche modo quelle perdite. Ma la zona pullulava di soldati americani, quindi dovevamo essere sicuri.

Sintonizzai la radio sul canale della compagnia e chiesi di parlare con il comandante di compagnia del Team Warrior.

«Warrior, parla Red Bull» dissi quando si mise in comunicazione. «Abbiamo visto un uomo con un fucile di precisione al secondo piano dell'edificio 127. Puoi confermare di non avere personale in quell'edificio?» Ascoltai mentre contattava il suo comandante di plotone, responsabile degli edifici in quell'area. Nel giro di poco il comandante di plotone rispose di no.

«Negativo» mi riferì il comandante di compagnia. «Non abbiamo nessuno in quell'edificio.» I suoi soldati avevano liberato quella zona circa un'ora prima.

«Richiesto il vostro intervento» disse il comandante di compagnia. Quindi l'uomo che Chris aveva visto doveva essere un cecchino nemico. E, dato che la minaccia costituita dai tiratori nemici era significativa, il comandante di compagnia (come me, del resto) voleva che i nostri tiratori sparassero ai guerriglieri prima che loro potessero ammazzare uomini del Warrior.

Ma Chris non era tranquillo e di sicuro neanch'io. C'erano un sacco di forze amiche – soldati del Warrior – nell'isolato appena oltre quello dove Chris aveva visto l'individuo. Chris continuò a guardare la finestra attraverso il mirino e aspettò pazientemente. Sapeva quello che faceva e non aveva bisogno che gli dessi alcuna indicazione.

«L’ho appena visto di nuovo» disse. Per un breve momento la silhouette scura di una persona aveva sbirciato fuori da dietro la tenda. Chris non era riuscito a vedere altro se non la figura di un uomo e i contorni vaghi di un fucile col mirino. Poi, come un fantasma, l’uomo era scomparso nell’oscurità della stanza e la tenda era tornata a schermare la finestra, impedendo qualunque visuale dell’interno. Non eravamo in grado di identificare positivamente l’individuo.

Chiamai di nuovo via radio il comandante di compagnia del Warrior.

«Abbiamo appena visto di nuovo l’individuo con il fucile di precisione, stesso posto» gli dissi.

«Roger» rispose. «Eliminate quel tizio» insistette in tono esasperato. Era chiaro che stava pensando: “Che cavolo stanno aspettando questi SEAL? Un cecchino nemico è una minaccia per i miei uomini: uccidetelo prima che lui uccida noi!”.

Ovviamente non volevamo che i soldati del Warrior venissero uccisi o feriti. Eravamo lì proprio per evitare situazioni del genere e io mi sentivo spinto ad agire. Era un nemico o no? Non potevo dirlo con certezza. Ma dovevo prendere una decisione.

“Che succede se non spariamo” pensai tra me “e i soldati del Warrior finiscono uccisi perché non abbiamo agito?” Sarebbe stato terribile, un pesante fardello che sarebbe gravato sulle mie spalle.

“D’altra parte” continuai a riflettere “che succede se spariamo e si scopre che a quella finestra c’era un soldato americano?” Sarebbe stato ancora peggio. Non sarei riuscito a sopportarlo. Nonostante la pressione ad agire, dovevo fare un passo indietro e guardare il quadro più ampio. Mi ricordai di una delle regole base sull’uso delle armi da fuoco che mi aveva insegnato mio padre quando ero ragazzino e stavo in Texas: conosci il tuo obiettivo e cosa c’è dietro. La decisione era fin troppo chiara. Nonostante la pressione, non potevamo correre il rischio.

«Negativo» risposi al comandante di compagnia del Warrior. «Troppe forze amiche nell’area e non abbiamo un’identificazione positiva. Suggerisco di mandare qualcuno a controllare di nuovo l’edificio.»

Io non lavoravo per lui e viceversa. Non poteva ordinarmi di sparare e io non potevo ordinargli di controllare l’edificio. Però avevamo già collaborato, lo conoscevo e lo rispettavo come leader e sapevo che

probabilmente la cosa era reciproca. Avrebbe dovuto fidarsi del mio giudizio.

Ascoltai alla radio il comandante di compagnia mettersi nuovamente in contatto con il suo comandante di plotone per discutere del mio suggerimento. Dal tono delle loro voci si capiva chiaramente che non facevano i salti di gioia. Quello che gli stavo chiedendo – un'incursione in un edificio occupato dal nemico – comportava un grosso rischio per gli uomini. Alcuni sarebbero potuti benissimo rimanere uccisi.

«Sparategli» mi ripeté il comandante di compagnia. «Fate fuori quel tizio» disse, in tono più deciso.

«Negativo» dissi risoluto. «Non siamo tranquilli.» Non avrei ceduto, indipendentemente dalle pressioni.

La pazienza del comandante di compagnia stava per esaurirsi. Aveva un'infinità di cose di cui occuparsi con oltre cento soldati, diversi carri armati e veicoli corazzati mentre i suoi uomini erano impegnati a liberare decine di edifici. Responsabile della costruzione del nuovo avamposto nel cuore del territorio nemico, doveva anche coordinare i movimenti del Warrior con il suo battaglione e le compagnie di supporto. E adesso gli veniva riferita la presenza di un potenziale guerrigliero nemico con un fucile di precisione, forse un cecchino. E noi gli stavamo chiedendo di dire ai suoi soldati di lasciare la relativa sicurezza degli edifici in cui si trovavano, attraversare una strada in pieno giorno e rischiare la vita perché noi non ce la sentivamo di agire.

Non potevo prendermela con il comandante se era contrariato. Anzi, lo capivo. Ma Chris era uno dei cecchini migliori al mondo. Aveva già all'attivo l'uccisione di decine di nemici e non aveva certo bisogno che lo spingessi a premere il grilletto nel caso avesse un'identificazione positiva. La sua cautela rivelava che ero io, il suo comandante di plotone, a dover prendere la decisione – la migliore possibile – sulla base delle informazioni che avevo. Quando la situazione si fosse evoluta, se le informazioni fossero cambiate all'improvviso, avremmo ancora avuto la possibilità di agire e soprattutto di farlo con un quadro più chiaro di quello che stava succedendo. Jocko ci aveva sempre incoraggiati a essere determinati nel processo decisionale, ma la determinazione esigeva anche la consapevolezza che alcune decisioni, benché di effetto immediato, possono essere cambiate in fretta; altre, come uccidere un essere umano, sono

irreversibili. Se aspettavamo avremmo potuto cambiare idea in seguito, mentre la decisione di premere il grilletto contro quella figura indistinta sarebbe stata irrevocabile.

Perciò mi impuntai. «Non possiamo sparare» dissi al comandante via radio. «Vi suggerisco di liberare l'edificio.»

Ci fu qualche istante di silenzio. Sono sicuro che il comandante si stesse morsicando la lingua per il nervoso. Poi, riluttante, diede istruzioni al suo comandante di plotone di ricontrollare l'edificio. La voce del comandante di plotone mi rivelò che era incavolato nero, anche se sapeva di doversi occupare della minaccia. Diede ordine a un'unità di soldati di uscire dall'edificio in cui erano, ricontrollare l'edificio 127 e cercare il misterioso "tizio con un fucile di precisione".

«Vi copriamo» dissi al comandante di compagnia.

«Se fa il minimo movimento mentre i nostri sono allo scoperto» ribatté lui «sparate a quel figlio di puttana.»

«Roger» risposi. Se ci avesse dato anche solo un accenno che era ostile, Chris avrebbe sparato.

Mi misi accanto a Chris che teneva il fucile puntato in direzione della finestra, con gli auricolari, pronto a coordinarmi con i soldati del Warrior.

All'improvviso dieci soldati del Team Warrior si riversarono fuori dalla porta di un edificio e attraversarono la strada di corsa.

Immediatamente fu tutto chiaro.

«Richiama l'unità di sgombero e tornate al COP» dissi via radio al comandante di compagnia del Warrior.

Avevo riconosciuto subito l'errore. Chris e io stavamo guardando un isolato più in là di quello che pensavamo. Anziché osservare l'edificio che credevamo fosse il 127 sulla mappa, stavamo guardando uno degli edifici in cui si trovavano i soldati del Warrior. Era un errore facile da commettere in quell'ambiente urbano (e che si verificava più spesso di quanto i comandanti americani fossero disposti ad ammettere) e avrebbe potuto avere conseguenze devastanti. Il tizio con il fucile di precisione che Chris aveva visto alla finestra non era un cecchino nemico: era un soldato americano con un M16 su cui era montato un mirino Trijicon ACOG.

"Grazie a Dio" pensai, ringraziandolo davvero. Ero grato per la decisione iniziale di Chris… la decisione straordinaria di non sparare a un

obiettivo che non era in grado di identificare con sicurezza. Si era comportato esattamente come avrebbe dovuto e me l'aveva riferito per avere istruzioni. Altri con meno esperienza avrebbero potuto prendere decisioni affrettate e premere il grilletto. Ero grato di essere rimasto irremovibile e di aver preso la decisione giusta.

Mi spaventava a morte pensare quanto eravamo andati vicini a sparare a un soldato americano. Se ci fossimo arresi alla pressione, Chris avrebbe piazzato un proiettile di grosso calibro nel corpo di un connazionale, quasi certamente uccidendolo. Indipendentemente da chi aveva premuto il grilletto, il leader ero io e la responsabilità sarebbe ricaduta su di me.

Sintonizzai la radio sul canale della compagnia del Warrior e spiegai cos'era successo al comandante. Anche lui si rese conto che era facilissimo confondere gli edifici. Succedeva di continuo. E anche lui tirò un enorme sospiro di sollievo per la nostra decisione.

«Sono contento che tu non mi abbia dato retta» ammise.

Nell'incertezza e nel caos di un campo di battaglia, nonostante la pressione, dovevo agire con decisione, in questo caso trattenendo il mio cecchino dallo sparare a un bersaglio perché non avevamo un'identificazione positiva. Era uno dei tanti esempi del periodo passato a Ramadi che dimostrava come fosse essenziale che un leader fosse determinato nell'incertezza.

Nel combattimento, come nella vita, l'esito non è mai certo, il quadro mai chiaro. Non vi sono garanzie di successo. Ma, per essere un buon leader, bisogna sentirsi a proprio agio sotto pressione e agire in base alla logica, non alle emozioni. È un elemento decisivo per la vittoria.

Principio

Libri, film e show televisivi non riescono mai a cogliere davvero né a esprimere appieno la pressione derivante dall'incertezza, dal caos e dall'elemento di ignoto con cui devono fare i conti i leader in combattimento. Il leader in battaglia non ha quasi mai il quadro completo né una comprensione chiara e certa delle azioni e delle reazioni dei nemici, e neppure conosce le conseguenze immediate delle decisioni estemporanee. Sul campo di battaglia, per chi è immerso nell'azione, l'informazione di

essere sotto attacco potrebbe venire dall'impatto violento e improvviso dei proiettili, dalle schegge di muro che volano dappertutto o dalle grida di dolore di un compagno ferito. Sorgono domande urgenti: da dove sparano? Quanti sono? Qualcuno dei miei è rimasto ferito? E se sì, quanto gravemente? Dove sono le altre forze amiche? È possibile che siano forze amiche che ci sparano per sbaglio? Le risposte non sono quasi mai ovvie. In alcuni casi, non si saprà mai chi ha attaccato e perché. Nonostante ciò, i leader non possono farsi paralizzare dalla paura, perché significherebbe non agire. È invece decisivo essere risoluti nell'incertezza; prendere le decisioni migliori possibili sulla base soltanto delle informazioni disponibili nell'immediato.

Questa consapevolezza è una delle lezioni più importanti per i leader militari della nostra generazione – sia nei SEAL Team sia in altri settori dell'esercito americano – ricevuta nel corso dei combattimenti in Iraq e in Afghanistan. Non esiste la soluzione giusta al cento per cento, il quadro non è mai completo. I leader devono esserne consapevoli ed essere in grado di prendere decisioni con prontezza, quindi di essere preparati a modificarle in fretta sulla base dell'evolversi della situazione e di nuove informazioni. La raccolta e la ricerca di informazioni sono importanti, ma devono essere utilizzate con aspettative realistiche e non devono ostacolare la rapidità delle decisioni, che spesso fa la differenza tra vittoria e sconfitta. Attendere soluzioni giuste e sicure al cento per cento provoca ritardi, indecisione e incapacità di agire. I leader devono essere preparati a fare stime ragionate sulla base delle esperienze precedenti, della conoscenza di come opera il nemico e di qualunque informazione disponibile nell'immediato.

Questo principio del "quadro incompleto" non si limita al combattimento. Si applica a praticamente qualunque aspetto delle nostre esistenze individuali, come le decisioni riguardanti la propria salute o se evacuare nel caso ci si trovi sulla traiettoria annunciata di un ciclone. In particolare si applica alla leadership e ai processi decisionali nel mondo del lavoro. Anche se in ambito professionale in genere non si affrontano situazioni di vita o di morte, senza dubbio i leader sono sottoposti a un'intensa pressione. Con capitali a rischio, mercati in continuo cambiamento e concorrenti attivamente impegnati a surclassare gli avversari, sono in gioco carriere professionali e stipendi. Gli esiti non sono

mai certi; il successo non è mai garantito. Nondimeno, i leader devono sentirsi a proprio agio nel caos e agire con determinazione in mezzo all'incertezza.

Applicazioni al business

«A chi dei due crede?» chiese Jocko. Era il momento di prendere una decisione. Ma i dirigenti non avevano una risposta. C'era in ballo parecchio e l'esito era ben lungi dall'essere scontato. Non sapevano cosa fare.

Jocko e io eravamo seduti in una sala riunioni con l'amministratore delegato di una società di software di successo e l'amministratore di una delle controllate, una società di ingegneria. Avviata meno di cinque anni prima, la società di software aveva conosciuto una rapida crescita e un aumento esponenziale del fatturato.

Molti dei leader di entrambe le società erano persone giovani e di talento motivate al successo. Ci avevano chiamati perché fornissimo loro gli strumenti per guidare i propri team, ampliare con determinazione la loro efficacia e dominare la concorrenza.

La società di ingegneria, guidata da una donna di talento, aveva già prodotti grossi risultati per l'azienda principale. Si erano assicurati diversi contratti redditizi guadagnandosi rapidamente una buona reputazione per la qualità e il servizio.

Jim, l'amministratore delegato dell'azienda madre, e Darla, a capo della controllata, erano orgogliosi dei team e dei processi efficaci che avevano sviluppato. Avevano entrambi assunto figure di ottimo livello dalle società precedenti in cui avevano lavorato. Darla aveva cinque ingegneri capo, ciascuno con sotto una decina di persone. Era stato un anno eccezionale per Darla e per la sua società di ingegneria.

Tuttavia, come succede in ogni organizzazione, c'erano delle difficoltà. La pressione costante dovuta ai tentativi dei concorrenti di portare via le persone più brave era l'ostacolo più grosso al successo a lungo termine dell'azienda. I cinque ingegneri capo erano gli obiettivi principali. Le aziende sapevano che, se fossero riusciti a convincere un bravo ingegnere a passare con loro, era probabile che i migliori del suo team l'avrebbero imitato.

Gli ingegneri capo erano persone molto competitive: anziché collaborare e sostenersi a vicenda mentre l'azienda si espandeva, alcuni avevano cercato di surclassarsi a vicenda, sperando di ottenere una promozione prima dei colleghi.

Due soprattutto, Eduardo e Nigel, avevano sviluppato una particolare animosità reciproca ed erano arrivati ai ferri corti. Non facevano che litigare e scontrarsi, si davano la colpa a vicenda quando uno dei loro progetti subiva dei ritardi o non rispettava il budget. Ognuno criticava l'operato dell'altro e andava a riferirlo a Darla, nella speranza di danneggiare il rivale.

Per mesi Darla aveva fatto del suo meglio per placare gli animi. Aveva tenuto *conference call* e riunioni faccia a faccia con loro. Aveva persino portato fuori a cena Eduardo e Nigel diverse volte perché sotterrassero l'ascia di guerra. Niente sembrava servire. Adesso il loro rapporto si era deteriorato al punto da diventare disfunzionale e distruttivo per il resto della squadra.

Jocko e io partecipammo a una riunione fuori sede con i dirigenti di entrambe le aziende per fare una presentazione sulla leadership e il lavoro di squadra. Durante la presentazione, lo scontro fra i due fece scoppiare una crisi. Darla ricevette un'e-mail da Eduardo il quale asseriva di non poter più lavorare con Nigel e chiedeva che venisse licenziato. Menzionava anche una voce secondo cui Nigel aveva visto un cacciatore di teste e stava prendendo in considerazione l'idea di andarsene. Poco dopo, arrivò un'e-mail di Nigel in cui sosteneva di aver sentito dire che Eduardo aveva parlato della possibilità di passare a un'altra azienda ad alcune persone del suo team. Per non essere da meno, affermava di non poter più lavorare con Eduardo e chiedeva che venisse licenziato.

Darla fece vedere le e-mail a Jim durante una pausa nella presentazione. I due amministratori delegati chiesero a me e Jocko un parere sul dilemma con i due ingegneri. Darla era scoraggiata e nervosa per il possibile esito di quella situazione. Era preoccupata che un esodo massiccio potesse significare la perdita di gran parte delle competenze tecniche sui progetti in corso, il mancato rispetto dei tempi di consegna e una diminuzione della qualità e dei servizi. La spaventava l'idea che tutto ciò sarebbe potuto costare all'azienda contratti futuri.

Quando Jocko chiese: «A chi dei due crede?» Jim si limitò ad ascoltare in silenzio, aspettando l'imbeccata da Darla.

«Non lo so, forse a nessuno dei due» rispose lei alla fine, «ma la situazione potrebbe precipitare molto in fretta. Perdere uno di loro due e alcune delle sue persone chiave ci metterebbe in difficoltà. Perderli entrambi – insieme a membri chiave dei loro team – potrebbe rivelarsi un disastro.»

«Non esattamente una posizione di forza da cui negoziare» aggiunse Jim.

«C'è qualcosa nel loro contratto che proibisce loro di andarsene portando con sé delle persone?» chiese Jocko.

«Niente che reggerebbe» disse Jim. «In questo momento il settore è caldissimo, le persone non firmerebbero clausole di non concorrenza. A nessuno piace essere blindato.»

«Quanto valgono i loro team?» chiesi.

«Sono sorprendentemente validi, nonostante tutte queste sceneggiate» rispose Darla.

«E quanto sono leali a Eduardo e Nigel?» chiese Jocko.

«Difficile dirlo,» rispose Darla «anche se da quel che ho capito non ci sono fan sfegatati in nessuno dei due gruppi.»

La pausa era finita e l'incontro riprese. Si parlava di questioni strategiche, ma Darla era distratta. Era chiaramente preoccupata da quello che stava succedendo e con una posta in gioco così alta sembrava incerta su come comportarsi.

Alla pausa successiva, Jim, Darla, Jokco e io ci riunimmo in una sala conferenze per vagliare le opzioni.

«Penso che dovrei stare a vedere come va a finire» asserì Darla. Aveva deciso di non decidere.

«Che cosa le fa dire così?» chiesi. Nei SEAL Team, insegnavamo ai nostri leader ad agire con determinazione nel caos. Jocko mi aveva insegnato che dovevo essere deciso, proattivo anziché reattivo. Invece di lasciare che fosse la situazione a dettare le decisioni, dovevamo essere noi a prendere in mano la situazione. Ma per molti questo atteggiamento mentale non era intuitivo. Molti agivano in base a un approccio "aspettiamo e vediamo". Però l'esperienza mi aveva insegnato che il quadro poteva non essere mai

completo, che esisteva sempre un margine di rischio. Non esistevano soluzioni giuste al cento per cento.

«Be', non so bene cosa stia succedendo» rispose Darla. «Potrebbero mentire tutti e due, oppure entrambi potrebbero dire la verità. Non c'è modo di saperlo. E non ho abbastanza informazioni per agire, così penso di dover stare a vedere come va a finire.»

«Quale pensa che sarà l'esito più probabile?» chiesi.

«Sarà il tempo a dirlo. Ma non riescono a lavorare insieme» rispose Darla. «Quando capiranno che li tengo entrambi, uno se ne andrà. Se decidono di andarsene, riceveranno subito delle offerte dai nostri concorrenti. E probabilmente si porteranno dietro alcuni membri chiave della squadra.»

«Esistono altre opzioni?» indagò Jocko.

«Be', potrei licenziarne uno. Ma quale?» disse Darla. «E se licenzio quello sbagliato? Non credo di saperne abbastanza per prendere una decisione.»

«Io invece credo di sì» obiettò Jocko. Darla aveva informazioni sufficienti per stabilire la probabile conclusione, perciò ne sapeva abbastanza per decidere. «C'è un'altra opzione» aggiunse Jocko.

«E sarebbe?» chiese lei incredula.

«Potrebbe licenziarli tutti e due» disse Jocko. Darla e Jim si scambiarono un'occhiata perplessa. «Quando Leif e io eravamo insieme nella Task Unit Bruiser» continuò «in un'altra unità operativa del nostro SEAL Team sorsero dei problemi tra il comandante dell'unità e uno dei comandanti di plotone. Erano ambedue leader chiave con un ruolo essenziale per la performance dell'unità, ma non riuscivano proprio ad andare d'accordo. Si detestavano. Ciascuno parlava male dell'altro all'ufficiale comandante del nostro SEAL Team e al suo staff. Alla fine l'ufficiale comandante – il nostro "amministratore delegato" – dichiarò che ne aveva abbastanza. Diede loro il weekend libero affinché trovassero il modo di risolvere le loro questioni. Il lunedì mattina, i due insistevano ancora di non poter lavorare insieme ed entrambi chiesero che l'altro venisse licenziato. E invece, con loro sorpresa, l'ufficiale comandante li licenziò tutti e due.»

Ci volle un attimo perché quel discorso facesse effetto. Darla era stupita. Non aveva considerato questa opzione.

«Non voglio perdere nessuno dei due, figuriamoci entrambi!» ribatté Darla.

«Mi permetta di farle una domanda» dissi a Darla. «Uno di loro è un leader eccezionale?»

«Non esattamente» ammise Darla.

Jocko intervenne: «Non hanno trovato il modo di lavorare insieme. Forse stanno facendo colloqui per altre società. E adesso stanno complottando l'uno contro l'altro. E tutto ciò ha un impatto negativo sull'azienda. Non esattamente il genere di leader che vorrei lavorassero per me.»

«Ma se lo faccio, cosa succede ai loro team?» chiese Darla. Era preoccupata delle ripercussioni immediate che la perdita di *know-how* tecnico ed esperienza avrebbe avuto sulla società e di come avrebbero potuto reagire le persone che lavoravano sotto di loro.

«Ha detto che non credeva avessero dei fan sfegatati» osservò Jocko. «Anche ammesso che ci siano uno o due fedelissimi, vorrebbe sul serio che nella sua società lavori gente leale a questo genere di leader? Mi consenta di chiederle una cosa: c'è qualcuno con il potenziale giusto che potrebbe prendere il loro posto? Magari è venuto il momento di una promozione sul campo. È probabile che la conoscenza approfondita dei progetti ce l'abbiano le truppe di prima linea, non Eduardo o Nigel.»

«Probabilmente è vero» ammise Darla.

«Assolutamente vero» intervenne Jim, che aveva ascoltato in silenzio.

«Come vuole essere percepita?» incalzai Darla. «Vuole essere vista come una persona che può essere tenuta in ostaggio dalle richieste – dalle minacce – che le stanno rivolgendo? Vuole essere vista come un'indecisa?»

«No» rispose Darla senza esitare.

«In quanto leader, lei vuole essere vista – deve essere vista – come una persona determinata e disposta a fare scelte difficili. Il risultato potrebbe essere incerto, ma ha informazioni sufficienti per prendere una decisione» dissi.

«E questo è uno di quei momenti» aggiunse Jocko. «Le persone in prima linea capiscono queste dinamiche. Sanno cosa sta succedendo. Rispetteranno la sua decisione, e la loro lealtà a lei e alla società ne uscirà rafforzata.»

«Ha senso» ammise Darla.

«Le dirò un’altra cosa» dissi. «Questi tizi sono come il cancro. Il loro atteggiamento distruttivo contagerà anche altri membri della squadra. Più in fretta se ne libera, meno danni faranno, meno negatività riusciranno a diffondere e soprattutto meno gente riusciranno a portarsi dietro.»

«Che ne pensi, Jim?» chiese Darla.

«Penso che abbia senso» rispose Jim. «Jocko e Leif ci hanno detto e ripetuto di essere determinati e di agire in modo da avere il vantaggio migliore sul nemico; di essere determinati nell’incertezza. Credo che sia il momento perfetto per fare esattamente questo. Agire.»

Darla si assentò dall’incontro per mettere a punto un piano. Chiamò il capo sviluppatore per parlare delle sue intenzioni. Lui si disse entusiasta e le propose due candidati per ciascun team che erano preparati e disposti a farsi avanti. Avevano già collaborato in passato ed erano in buoni rapporti professionali. Il capo sviluppatore li fece chiamare per capire la loro disponibilità e riferì a Darla che erano tutti e due felicissimi della prospettiva, aggiungendo che entrambi avevano una conoscenza approfondita dei progetti in corso più importanti.

Darla spiegò a Jim i particolari. Poi mise in atto il piano. Disse all’ufficio delle risorse umane di preparare la bozza di una lettera indirizzata sia a Eduardo sia a Nigel. Le risorse umane fecero avere ai due la lettera di licenziamento e la sicurezza li scortò fuori dall’edificio. Dopodiché il loro indirizzo e-mail, il telefono e l’accesso alla intranet aziendale furono chiusi. Per Eduardo e Nigel la partita era finita. Ne iniziava una nuova per Darla e i suoi ingegneri capo appena nominati.

1. *Positive Identification.*

12
Disciplina uguale libertà: la dicotomia della leadership
Leif Babin

Baghdad, Iraq: la trasformazione della disciplina

«Obiettivo sicuro.» La comunicazione arrivò dalla radio del nostro plotone dei SEAL. Avevamo appena fatto saltare la porta d'ingresso di un edificio con una grossa carica esplosiva e gli incursori dei SEAL avevano liberato sistematicamente ogni stanza, eliminando pericoli e assicurandosi che avessimo il controllo totale dell'intera struttura. Adesso dovevamo stabilire chi avevamo ucciso o catturato e raccogliere informazioni.

Ero comandante di plotone al mio primo dispiegamento in Iraq. Il grosso delle operazioni consisteva in quelle che chiamavamo missioni di azione diretta "cattura/uccidi" o raid mirati. Queste operazioni erano eseguite quasi esclusivamente di notte.

Le missioni, in genere, si svolgevano in modo simile, in certa misura prevedibile. Sulla base delle informazioni provenienti dal comando superiore o da operazioni precedenti, stabilivamo la posizione di un terrorista (o di più d'uno). Dopodiché il nostro plotone pianificava ed eseguiva un assalto all'edificio bersaglio – un'abitazione, un ufficio o un nascondiglio – allo scopo di catturare i terroristi e raccogliere informazioni. Quando entravano nell'edificio, i nostri SEAL mettevano rapidamente in sicurezza tutte le stanze e controllavano le persone trovate all'interno. Poi facevamo domande ai maschi in età militare, identificavamo i sospetti terroristi o guerriglieri e li prendevamo in custodia prima di affidarli a una struttura di detenzione per ulteriori interrogatori o la carcerazione. Prima di lasciare l'edificio, lo perquisivamo alla ricerca di informazioni e prove che avrebbero potuto contribuire a condannare le persone catturate in un tribunale iracheno. Le prove potevano essere materiale per la fabbricazione di bombe o qualunque cosa potesse condurci ad altri guerriglieri o servisse a istruire un caso contro i sospetti che avevamo in custodia.

Ci avevano addestrati a pattugliare le città, a far saltare porte, liberare edifici e catturare o uccidere i nemici. Ma non eravamo poliziotti, non sapevamo quasi niente su come perquisire un edificio per trovare informazioni e raccogliere prove in maniera adeguata. Però, quanto poteva essere difficile? Nel corso delle prime operazioni ci comportammo come avrebbe fatto qualunque gruppo turbolento di giovani uomini armati con un addestramento di altissimo livello: mettemmo a soqquadro il posto. I terroristi erano bravissimi a nascondere armi e prove, e i SEAL si dimostravano particolarmente abili a buttare tutto all'aria per trovare quello che c'era nascosto. Ribaltavamo mobili, gettavamo per terra quello che stava sulle scrivanie e nei cassettoni, tiravamo giù le tende e i quadri appesi alle pareti. Riducevamo a pezzi qualunque cosa potesse servire da nascondiglio, compresi televisori, pensili e radio. Spesso trovavamo prove nel posto dove meno ce lo saremmo aspettato. Facevamo un tale casino che ci toccava rifrugare dappertutto per controllare che cosa era stato perquisito davvero. Il che voleva dire camminare sopra quello che avevamo buttato sui pavimenti per cercare botole nascoste sotto i tappeti. Spesso trovammo le prove o le informazioni che stavamo cercando, ma in parecchie occasioni ci sfuggirono cose importantissime perché non c'era nessuno che avesse l'incarico specifico di raccoglierle. La faccenda portava via un sacco di tempo, di solito tre quarti d'ora. Rimanere in un edificio bersaglio così a lungo, dopo il botto della carica esplosiva e il fracasso della squadra d'assalto che sciamava ovunque, avvertiva tutto il quartiere della nostra presenza e ci esponeva al rischio di un contrattacco da parte dei guerriglieri.

Dopo aver condotto un bel po' di operazioni in questo modo, un nuovo sistema giudiziario iracheno (composto di giudici locali e advisor americani) impose norme più restrittive sulle prove raccolte, che comprendevano una catena di custodia documentata, la compilazione del modulo previsto per ciascun oggetto e una spiegazione scritta dell'esatta provenienza delle prove, che doveva riportare persino in quale locale di quale edificio era stata reperita. In questo modo le prove potevano essere usate con maggior sicurezza.

All'improvviso il nostro metodo di perquisizione rudimentale e indisciplinato diventava ancora più problematico. Così incaricai il mio vicecomandante di plotone di mettere a punto una procedura di ricerca

prove più efficace per garantire l'ottemperanza alle indicazioni del nuovo sistema giudiziario.

Un paio di giorni dopo mi presentò il suo piano. Sulle prime sembrava complesso, una possibile violazione del principio della semplicità. Mentre me lo illustrava, però, divenne chiaro che a ciascuno era assegnato un compito semplice da eseguire in parallelo a quelli assegnati agli altri membri della squadra d'assalto. Il piano nominava un team addetto alla perquisizione con individui specifici responsabili di compiti specifici: uno avrebbe disegnato uno schizzo dell'edificio e della posizione dei locali, un altro avrebbe etichettato ciascun locale con un numero, un altro ancora avrebbe ripreso e fotografato le prove nel posto in cui erano state trovate. Per ogni stanza doveva essere nominato un SEAL responsabile di tutto quello che conteneva. Le perquisizioni sarebbe state condotte sistematicamente in maniera ordinata, a partire dal pianterreno per poi salire, in modo da non essere costretti a cercare sotto quello che era stato gettato per terra.

Il responsabile di ogni stanza avrebbe raccolto qualunque oggetto sospetto o prova, mettendolo in un'apposita busta di plastica. Quindi avrebbe etichettato la busta in modo che tutti sapessero chi aveva trovato la prova e dove. Una volta terminata la perquisizione di una stanza, il responsabile avrebbe apposto una X sul numero corrispondente, in modo che tutti sapessero che era già stata passata al setaccio. Infine, il responsabile avrebbe custodito le buste di plastica fino al ritorno alla base e avrebbe dovuto passarle personalmente alla squadra di analisi dell'intelligence, seguendo le procedure imposte dalla catena di custodia. Una volta tornati al campo, il SEAL che aveva disegnato la pianta dell'edificio e quello che aveva numerato le stanze avrebbero ricreato con del nastro posato sul pavimento la disposizione dei locali e messo i sacchetti delle prove nel posto corrispondente. Quando la squadra di analisi si fosse messa al lavoro, avrebbero saputo subito in che stanza di quale edificio erano state trovate le prove. Avrebbero anche saputo chi le aveva raccolte, nel caso sorgessero delle domande.

Anche se il piano sulle prime sembrava complicato, una volta entrati nei dettagli dei ruoli individuali era invece piuttosto semplice. Inoltre, calcolai che se ciascuno di quei compiti avesse richiesto circa dieci minuti e tutti

avessero lavorato in parallelo, quella procedura disciplinata ci avrebbe consentito di svolgere il lavoro con efficienza di gran lunga maggiore rispetto al metodo del saccheggio che avevamo usato fino a quel momento.

Il mio vice aveva messo a punto un piano eccellente che prometteva di migliorare in modo sostanziale il lavoro di raccolta delle prove. Adesso dovevamo illustrarlo al plotone. Gli chiesi di preparare qualche slide di PowerPoint per spiegare la nuova procedura. Riunimmo il plotone e facemmo la presentazione.

Siccome gli esseri umani tendono a fare resistenza al cambiamento, si levarono immediate voci di dissenso. «Ci vorrà troppo tempo» si lamentò uno dei SEAL.

«Perché dobbiamo farlo in un altro modo? Se funziona, perché cambiare?» aggiunse un altro.

«Non ho intenzione di starmene lì ad aspettare che mi sparino mentre facciamo 'sta roba!» esclamò un SEAL con parecchia esperienza. «Finirà che qualcuno ci rimane.» Secondo lui, attuare quel piano significava sfidare la sorte.

Praticamente tutto il plotone era contrario.

Così dovevo spiegare il *perché*. «Sentite» esordii. «Chi di voi ha perquisito una stanza che era già stata perquisita?» Ammisero che era capitato più o meno a tutti. «Chi di voi ha guardato in una camera da letto buttata all'aria e si è chiesto se era già stata perquisita?» Di nuovo, era successo alla maggior parte degli uomini del plotone. Continuai: «Chi ha perquisito il bagno del piano superiore nell'ultima operazione?». Mi fissarono con espressione vacua. Conoscevo la risposta e gliela dissi: «Nessuno». Di ritorno alla base, avevamo appurato che il bagno non era stato perquisito affatto; lo avevamo dimenticato. «Il fatto è che non stiamo facendo un buon lavoro. Gli standard relativi alle prove stanno diventando più rigorosi. Dobbiamo fare meglio. Questo metodo ci offre una buona procedura operativa standard da utilizzare. Con disciplina e addestramento, saremo molto più efficaci di prima. Perciò lo proveremo. Facciamo qualche test di prova e vediamo come va.»

Pur mugugnando, il plotone dei SEAL obbedì. Indossammo l'equipaggiamento operativo e andammo in uno degli edifici abbandonati della base che usavamo per addestrarci prima delle missioni. Ripassammo il

piano un’ultima volta e poi lo mettemmo in atto: una prova generale. La prima volta ci mettemmo mezz’ora, parecchio tempo ma sempre meno dei quarantacinque minuti che ci volevano prima. Ci spostammo in un altro edificio e ripetemmo l’operazione. Adesso le persone sapevano cosa fare e capivano meglio come muoversi. La seconda prova richiese circa venti minuti. Un altro edificio: questa volta occorsero dieci minuti. Adesso i ragazzi erano convinti. Mettere in atto un metodo di perquisizione disciplinato aveva migliorato notevolmente l’efficacia e l’efficienza del lavoro. Significava minori probabilità che ci sfuggissero prove e informazioni chiave. Significava anche metterci meno tempo, consentendoci di restare meno nell’obiettivo e perciò ridurre i rischi di un contrattacco nemico.

Quella notte lo mettemmo in pratica per la prima volta in una vera missione nel centro di Baghdad. Come un meccanismo ben oliato, liberammo, mettemmo in sicurezza e perquisimmo l’edificio bersaglio… il tutto in meno di venti minuti. Quando tornammo al campo, tutte le prove che avevamo raccolto furono messe in mucchi ordinati organizzati per stanze. In seguito apportammo piccoli aggiustamenti alle procedure per migliorare ancora l’efficienza, ad esempio usando buste di plastica con la zip contenenti gli effetti personali dei prigionieri che venivano loro appese al collo.

Non solo eravamo più veloci, ma la qualità della raccolta prove migliorò tantissimo. Con il metodo precedente, il tempo limitato e l’incapacità di tenere traccia di prove raccolte alla meno peggio ci impedivano di perquisire più edifici nella stessa operazione. Con il nuovo metodo disciplinato eravamo in grado di compiere raid e completare la perquisizione così velocemente che adesso potevamo colpire due, talvolta tre obiettivi a notte, sempre tenendo le prove separate e organizzate. Procedure disciplinate avevano incrementato in modo sostanziale la nostra libertà di operare e manovrare. Disciplina uguale libertà.

La disciplina inizia tutti i giorni quando suona la prima sveglia. Dico la prima sveglia perché ne ho tre, come mi era stato insegnato da uno degli istruttori dei SEAL più temuti e rispettati: una elettrica, una a pile e una a carica manuale. In quel modo, non ci sono scuse per non alzarsi, soprattutto

con quello che comporta questo *momento decisivo*. Il momento in cui suona la sveglia è il primo test; detta il tono al resto della giornata. Il test non è complicato: quando suona la sveglia, ti alzi o resti sotto le coperte e ti riaddormenti? Se hai la *disciplina* di alzarti dal letto, vinci: passi il test. Se sei debole mentalmente e lasci che quella debolezza ti faccia restare a letto, fallisci. Anche se sembra un'inezia, quella debolezza si traduce in decisioni più significative. Ma se eserciti la disciplina, anch'essa si traduce in elementi più fondamentali della tua vita.

Durante l'addestramento dei SEAL ho imparato che se volevo tempo in più per studiare il materiale accademico che ci davano, preparare la stanza e l'uniforme per un'ispezione o semplicemente allungare i muscoli doloranti dovevo *crearmi* quel tempo perché sul programma non esisteva. Quando entrai a far parte del primo SEAL Team mantenni quell'abitudine. Se volevo tempo extra per lavorare sull'attrezzatura, pulire le armi, studiare tattiche o nuove tecnologie, dovevo *crearmelo*. E l'unico modo per farlo era alzarmi presto. Cosa che richiedeva disciplina.

Alzarsi presto fu il primo esempio nei SEAL Team in cui notai che la disciplina faceva davvero la differenza tra essere bravo ed essere eccellente. Lo vidi in alcuni dei SEAL più anziani ed esperti. Quelli che erano al lavoro prima di tutti gli altri erano ritenuti gli "operatori" migliori, ossia avevano la maggiore esperienza sul campo, l'attrezzatura più in ordine, erano i tiratori migliori e godevano del maggior rispetto. Per disciplina intendo un'autodisciplina connaturata… questione di volontà personale. I SEAL migliori con cui ho lavorato erano invariabilmente anche i più disciplinati. Si svegliavano presto, facevano palestra tutti i giorni, studiavano tattiche e tecnologie. Tenevano allenate le loro doti. Alcuni di loro andavano in città, bevevano e stavano svegli fino alle ore piccole, ma si svegliavano presto lo stesso e mantenevano la disciplina a ogni livello.

Quando i SEAL lanciano operazioni di combattimento, la disciplina è fondamentale. Gli operatori dei SEAL potrebbero dover trasportare attrezzature per un peso complessivo che va dai ventidue ai quaranta chilogrammi. Le temperature possono essere estremamente elevate o gelide. Quando si è di pattuglia e viene il momento di riposare, gli operatori dei SEAL non possono limitarsi a lasciarsi cadere a terra mollando il carico. Devono muoversi tatticamente… lentamente e in silenzio. Quando vogliono

mangiare o bere, devono aspettare di trovarsi in una posizione sicura. Anche se potrebbero essere esausti per la mancanza di sonno, quando hanno l'occasione di riposare devono restare vigili e attenti per non essere sorpresi dal nemico. Nulla è facile. La tentazione di prendere una scorciatoia non ti abbandona mai. È facile come rimanere a letto al mattino e dormire di più. Ma la disciplina è essenziale per il successo e la vittoria di qualunque leader in ogni team.

Anche se essa richiede controllo e ascetismo, in realtà è sinonimo di libertà. Quando hai la disciplina di alzarti presto, in cambio ottieni più tempo libero. Quando hai la disciplina di tenerti addosso l'elmetto e il giubbotto antiproiettile sul campo, ti ci abitui e impari a muoverti liberamente anche appesantito dall'equipaggiamento. Più disciplina ci metti in palestra, nell'allenare fisicamente il corpo per essere più resistente, più l'attrezzatura sembrerà leggera e facile da maneggiare.

Mentre facevo carriera occupando posizioni di leadership man mano più alte, mi sforzavo di migliorare costantemente la mia disciplina. Mi resi conto in fretta che non era solo la qualità più importante di un individuo, ma anche di una squadra. Più le procedure operative standard di un team sono disciplinate, più esso ha la libertà di mettere in pratica il comando decentrato (capitolo 8) e di conseguenza agire più velocemente, in maniera più mirata ed efficiente. Proprio come un individuo eccelle quando esercita l'autodisciplina, così un'unità che ha procedure più rigorose e disciplinate darà prestazioni eccellenti e vincerà.

Portai l'idea di procedure operative standard disciplinate all'interno della Task Unit Bruiser. Nella Bruiser implementammo ulteriormente tutta una serie di procedure operative che i plotoni e le unità operative dei SEAL seguivano: come reagire al contatto con il nemico in manovre prestabilite chiamate "esercitazioni di azione immediata", il metodo usato quando si esce di pattuglia che varia poco da un plotone all'altro. Standardizzammo il modo in cui caricavamo i veicoli, il modo con cui ci radunavamo in un edificio su un obiettivo, il modo in cui uscivamo dagli edifici, quello in cui ci contavamo per essere sicuri di esserci tutti. Standardizzammo persino le procedure radio in modo che le informazioni più importanti venissero comunicate in modo veloce e chiaro a tutti senza possibilità di confusione.

C’era una metodologia disciplinata praticamente in tutto quello che facevamo.

Ma c’era anche – e c’è – una dicotomia nella disciplina rigorosa che seguivamo. Anziché renderci più rigidi e incapaci di improvvisare, questa disciplina ci rendeva in realtà più flessibili, adattabili ed efficienti. Ci permetteva di essere creativi. Quando volevamo cambiare piani nel bel mezzo di un’operazione, non dovevamo rifare tutto. Eravamo liberi di muoverci all’interno del quadro delle nostre procedure disciplinate. Tutto quello che dovevamo fare era collegarle tra loro e spiegare quale parte del piano era cambiata. Quando volevamo abbinare team di fuoco, squadroni e persino plotoni, potevamo farlo senza problemi perché ciascun elemento operava seguendo le stesse procedure fondamentali. Infine, cosa forse più importante di tutte, quando le cose si mettevano male e calava la nebbia di guerra, ci affidavamo alle procedure disciplinate per affrontare le sfide più difficili sul campo di battaglia. Anche se la disciplina rigorosa spesso porta maggiore libertà, esistono delle situazioni in cui un team può ritrovarsi così impastoiato da una regola imposta da non riuscire a prendere decisioni e a pensare liberamente. Se i leader e le truppe di prima linea che eseguono la missione non hanno la capacità di adattarsi, tale situazione si ripercuoterà negativamente sulle prestazioni della squadra. Quindi va trovato un equilibrio tra disciplina e libertà, e mantenuto scrupolosamente. È qui che sta la dicotomia: disciplina, ordine, regime e controllo rigorosi potrebbero sembrare il contrario della libertà, il potere di agire, parlare o pensare senza restrizioni. In realtà la disciplina è la *strada* che porta alla libertà.

Principio

Ogni leader cammina su una linea molto sottile. È questo che rende la leadership tanto difficile. Proprio come la disciplina e la libertà sono forze contrarie che devono essere equilibrate, la leadership esige di trovare l’equilibrio tra innumerevoli qualità apparentemente contraddittorie, tra un estremo e l’altro. Riconoscere questo aspetto è uno degli strumenti più potenti che un leader ha a disposizione; se lo tiene a mente, può controbilanciare con più agio le forze contrarie e guidare con la massima efficacia.

Un leader deve guidare ma essere anche pronto a seguire. A volte un altro membro della squadra – un subordinato o un riporto diretto – potrebbe essere nella posizione migliore per elaborare un piano, prendere una decisione o guidare in una situazione specifica. Magari il sottoposto ha maggiore competenza in un settore particolare o più esperienza. Magari ha semplicemente pensato a un modo migliore di portare a termine la missione. I bravi leader devono accettare di buon grado queste situazioni e mettere da parte l'ego e l'agenda personale per garantire che il team abbia la migliore possibilità di raggiungere i suoi obiettivi strategici. Un vero leader non si fa intimidire quando altri si fanno avanti e prendono in mano le cose. I leader che non hanno fiducia in se stessi hanno paura di essere messi in ombra da altri. Se il team ha successo, allora i riconoscimenti andranno ai capi, ma un leader non dovrebbe cercare i riconoscimenti. Un leader deve essere sufficientemente sicuro di sé da seguire un altro quando la situazione lo richiede.

Un leader deve essere determinato ma non autoritario. I SEAL sono noti per l'entusiasmo con cui affrontano le sfide più dure e portano a termine le missioni più difficili. Qualcuno potrebbe addirittura accusarmi di essere eccessivamente aggressivo, ma io ho fatto del mio meglio per assicurarmi che tutti i miei subordinati si sentissero liberi di venire da me per espormi preoccupazioni, idee, pensieri e persino divergenze. Se avevano l'impressione che qualcosa non andasse o pensavano che ci fosse un modo migliore di agire, li incoraggiavo – indipendentemente dal grado – a venire da me per farmi domande e sottopormi una visione diversa. Li ascoltavo, discutevo nuove opzioni e arrivavo a una conclusione insieme a loro, spesso adattando parte della loro idea o addirittura tutta se era sensata. Se non era sensata, discutevamo il perché e quando ci separavamo avevamo entrambi una comprensione migliore di quello che stavamo facendo. Detto ciò, i miei sottoposti sapevano anche che, se volevano lamentarsi del lavoro duro e dello sforzo costantemente rivolto a compiere la missione che mi aspettavo da loro, avrebbero fatto meglio a rivolgersi altrove.

Un leader deve essere calmo ma non un automa. È normale – necessario – mostrare le emozioni. I membri del team devono capire che il loro leader si preoccupa per loro e per il loro benessere. Ma deve controllare le proprie emozioni. Altrimenti come pensa di poter controllare qualunque altra cosa?

I leader che perdono le staffe perdono anche il rispetto. Al tempo stesso, però, non mostrare mai rabbia, tristezza o frustrazione li farebbe sembrare del tutto privi di emozioni… come i robot. La gente non segue i robot.

Ovviamente un leader dev'essere sicuro di sé ma non arrogante. La sicurezza è contagiosa, una qualità magnifica sia per un leader sia per una squadra. Quando è eccessiva, però, diventa autocompiacimento e arroganza, cosa che alla fine decreterà l'insuccesso.

Un leader deve essere coraggioso ma non spericolato. Dev'essere disposto ad accettare i rischi e ad agire con audacia, ma mai in modo avventato. È compito del leader ridurre il più possibile i rischi che possono essere controllati per portare a termine la missione senza sacrificare il team o consumare troppe risorse critiche.

I leader devono avere spirito competitivo ma anche saper perdere con stile. Devono favorire la competizione e spingere se stessi e la propria squadra a dare il massimo, ma non devono mai anteporre il desiderio di successo personale alla riuscita della missione nel suo complesso. I leader devono agire con professionalità e riconoscere il contributo degli altri.

Un leader deve essere attento ai dettagli ma non ossessionato da essi. Un buon leader non si fa coinvolgere dai particolari di un problema tattico a spese del successo strategico. Deve monitorare e controllare i progressi della squadra nei compiti più importanti, ma non può lasciarsi assorbire dai particolari e perdere di vista il quadro d'insieme.

Un leader deve essere forte ma anche resistente, non solo fisicamente ma anche mentalmente. Deve mantenere la capacità di offrire prestazioni al massimo livello e farlo a lungo. I leader devono ammettere i limiti e sapere che ritmo chiedere a se stessi e alla squadra in modo da poter mantenere buoni livelli di performance per un tempo indefinito.

I leader devono essere umili ma non passivi; riservati ma non silenziosi. Devono possedere la modestia e la capacità di tenere l'ego sotto controllo per ascoltare gli altri. Devono ammettere errori e fallimenti, assumersene la responsabilità ed escogitare un modo per evitare che si ripetano. Ma devono far sentire la propria voce quando è importante. Devono essere in grado di sostenere il team e respingere rispettosamente una decisione, un ordine o indicazioni che potrebbero avere un impatto negativo sul successo della missione complessiva.

Un leader deve essere vicino ai subordinati, senza essere troppo fraterno. I leader migliori comprendono le motivazioni dei membri della squadra e conoscono i propri uomini… la loro vita e le loro famiglie. Ma non deve mai diventare troppo intimo con qualcuno al punto che questa persona sia più importante delle altre, o più importante della missione stessa. I leader non devono mai comportarsi in modo che la squadra dimentichi chi comanda.

Un leader deve praticare la responsabilità assoluta. Parallelamente, deve impiegare il comando decentrato e affidare responsabilità ai leader subordinati.

Infine, un leader non ha niente da dimostrare e tutto da dimostrare. Grazie al rango e alla posizione, il team sa che il leader comanda. Un buon leader non si vanta della propria posizione. Farsi carico dei dettagli solo per dimostrare e ribadire al team la propria autorità è segno di una leadership mediocre e inesperta, che manca di sicurezza. Dal momento che la squadra sa che il leader è di fatto colui che comanda, sotto questo rispetto egli non ha nulla da dimostrare. Ma da un altro punto di vista ha tutto da dimostrare: ogni membro del team deve sviluppare fiducia nel fatto che il leader giudicherà nel modo corretto, rimarrà calmo e prenderà la decisione giusta quando è importante farlo. I leader devono guadagnarsi quel rispetto e dimostrarsi all'altezza, facendo vedere con le azioni che si prenderà cura dei subordinati e starà attento ai loro interessi e al loro benessere nel lungo termine. In questo senso, il leader ha tutto da dimostrare ogni giorno.

Oltre a queste, vi sono innumerevoli altre dicotomie che vanno attentamente bilanciate. In generale, quando un leader è in difficoltà, la radice del problema è che si è spinto troppo in una direzione ed è finito fuori rotta. Essere consapevoli delle dicotomie della leadership consente di capire il problema e apportare i correttivi necessari.

La dicotomia della leadership

Un buon leader deve essere:

– sicuro di sé ma non arrogante;
– coraggioso ma non spericolato;
– competitivo, ma deve saper perdere con stile;

– attento ai dettagli ma non ossessionato da essi;
– forte ma anche resistente;
– capace di guidare ma anche di seguire;
– umile ma non passivo;
– determinato ma non autoritario;
– riservato ma non silenzioso;
– calmo ma non un automa; razionale ma non privo di emozioni;
– vicino ai suoi ma non così tanto da avere delle preferenze per uno sugli altri o rispetto allo stesso team; non deve dare confidenza al punto che ci si dimentichi chi comanda;
– capace di praticare la responsabilità assoluta e di esercitare il comando decentrato.

Un buon leader non ha niente da dimostrare e tutto da dimostrare.

Applicazioni al business

Il direttore finanziario finalmente mi trovò da solo, tra una riunione e l'altra, e chiarì la situazione: tutta la divisione elettrica era in perdita. Non riusciva a credere che Andy, l'amministratore delegato della società, la tenesse aperta. Forse in futuro la situazione si sarebbe capovolta e la divisione avrebbe cominciato a rendere. Ma si parlava di più di cinque anni… un periodo lunghissimo nel settore edilizio, in cui le condizioni del mercato, il clima economico, la concorrenza, i contratti e il costo del lavoro potevano cambiare radicalmente le previsioni.

«L'unico modo per farla rendere sarebbe pagarla tra il trenta e il quaranta per cento in più rispetto ai valori medi di mercato. E se lo facciamo, certo, potrebbe rendere, ma noi perderemmo alla grande.»

«Perché crede che Andy la tenga aperta?» chiesi incuriosito. «È un uomo intelligente. Deve aver capito cosa sta succedendo.»

Il direttore finanziario abbassò gli occhi, poi si guardò alle spalle. «Si tratta di Mike» disse solennemente.

«Mike, l'amministratore delegato della divisione elettrica?» chiesi.

«Sì. È un vecchio amico di Andy» rispose il direttore. «Un amico che gli è stato vicino nel bene e nel male.»

«Okay» dissi, capendo le implicazioni. Andy si stava prendendo cura del suo amico.

«Quali sono le conseguenze di tenere aperta quella divisione?» chiesi.

«Se la teniamo aperta, continueremo a perdere capitale. Il che di per sé non ci ucciderà» rispose il direttore finanziario. «Ma se siamo così a corto di liquidi e arrivasse una spesa imprevista, saremmo estremamente vulnerabili. Non mi importa rischiare, ma questa cosa non ha senso.»

Il giorno successivo incontrai Andy. Avevo lavorato con l'azienda per circa un anno, ma soprattutto con i manager di livello intermedio. Andy mi aveva chiamato per formare gli altri leader ma avevo scoperto che anche a lui sarebbe servito qualche consiglio.

Stavamo esaminando i punti di forza e di debolezza della leadership di tutta l'azienda e aspettavo l'opportunità di sollevare il problema. Alla fine arrivammo a Mike.

«È una persona magnifica» disse Andy. «Lo conosco da anni. È un esperto del settore.»

«Fantastico» risposi. «La sua divisione vi farà guadagnare un sacco di soldi.»

«Be', sa, ho visto delle buone opportunità nel settore elettrico e volevo entrarci» disse chiaramente a disagio. «Con l'esperienza di Mike, sapevo che avrebbe potuto dare ottimi risultati.»

«Allora la divisione rende?» chiesi.

«Non ancora» rispose Andy «ma lo farà in futuro.»

«Quanti mesi ci vorranno?»

Andy fece una pausa. «Onestamente potrebbero volerci tre o quattro anni.»

«Ahia» dissi. «Sembra un periodo lungo nel vostro settore.»

«E potrebbe essere troppo lungo. Ci costa mantenerli operativi» ammise Andy. «È solo che in questo momento non stanno prendendo contratti esterni.»

«Ha pensato alla possibilità di chiudere la divisione?» chiesi senza mezzi termini.

«Sì… ma… sa, cominceranno a rendere nel giro di qualche anno» rispose esitante.

«Lasci che le faccia una domanda» dissi. «Cosa succederebbe nel caso di un imprevisto? Spese inaspettate? Un contrattempo grave? Un grosso

contratto che non va in porto? Sareste in grado di far fronte a questo genere di perdite se le cose si mettessero male?»

«Probabilmente no» rispose Andy.

«Ed è la strategia migliore per la società?» chiesi.

«Non è così semplice, sa. Conosco Mike da tempo. Molto tempo» disse Andy. «Si è sempre comportato bene con me. Non posso liquidarlo come se niente fosse.»

Eccoci qui. Andy sapeva che la sua lealtà era un errore. Dovevo solo fare in modo che venisse a patti con quella consapevolezza e la vedesse per ciò che era.

Dato che Andy aveva appena assistito alla mia presentazione sulla dicotomia della leadership, ripresi una mia frase. «Perciò uno dei suoi uomini è più importante della missione?» chiesi senza mezzi termini.

«Non ho detto questo» insistette Andy.

«In quanto leader, lei deve essere vicino ai suoi» spiegai. «E, proprio come ho detto durante la presentazione, l'equilibrio sta nell'evitare che una persona diventi più importante della missione o del bene del team. Francamente, a me sembra che Mike sia più importante della stabilità economica e del successo della sua azienda.»

Era chiaro che Andy sapeva di essere sbilanciato in una direzione. Come succede con molte dicotomie della leadership, la forza più grande di una persona può rivelarsi la sua più grande debolezza se non sa come equilibrarla. La qualità migliore di un leader può essere la determinazione, ma se si spinge troppo oltre diventa incauto. La qualità migliore di un leader può essere la sicurezza in sé, ma quando diventa eccessivamente sicuro di sé non ascolta gli altri. In questo caso, Andy era un leader molto leale, conosceva bene e aveva a cuore i suoi leader e i suoi dipendenti. Tuttavia la lealtà nei confronti di Mike stava mettendo a repentaglio la stabilità finanziaria dell'intera azienda. La sua lealtà non era equilibrata. A parte i bilanci dell'azienda, gli altri leader di Andy vedevano cosa stava succedendo e questo erodeva a poco a poco la sua autorevolezza come amministratore delegato.

Alla fine Andy capitolò: «Lo so, lo so, chiudere la divisione, tagliare le perdite. Ma in una situazione come questa è difficile».

«Certo che lo è. Essere un leader non è mai una passeggiata» dissi. «Immagini gli uomini della marina americana durante la Seconda guerra

mondiale le cui navi erano state seriamente danneggiate. Mentre imbarcavano acqua e rischiavano di affondare, certe volte erano costretti a chiudere i boccaporti di un compartimento dove si trovavano uomini che erano loro amici per poter salvare l'intera nave. Era una decisione incredibilmente difficile. Ma sapevano che se non l'avessero fatto avrebbero messo in pericolo la vita di tutti gli altri. Ci voleva disciplina per prendere la decisione più terribile allo scopo di salvare la nave e tutti gli altri uomini a bordo. È una lezione per il suo stallo con Mike. Le serve disciplina per chiudere questo boccaporto, per chiudere la divisione elettrica al fine di garantire la sicurezza della sua società… e di tutti gli altri dipendenti.»

Andy recepì il messaggio. Due giorni dopo, mi chiamò e mi disse che aveva preso la decisione di tagliare le perdite della società e aveva iniziato dalla divisione di Mike. Sapeva che era la mossa giusta e adesso era sicuro. Con stupore di Andy, Mike gli aveva detto che capiva benissimo e che se lo era aspettato. Non aveva avuto ripercussioni negative sulla loro amicizia. Andy trovò un altro ruolo per mettere a frutto l'esperienza e le competenze di Mike, cosa che gli consentì di aggiungere valore all'azienda. I risparmi derivanti dal taglio diedero loro la libertà di investire in altre divisioni più redditizie.

Postfazione

Esiste una risposta all'annosa questione se leader si nasce o si diventa. Ovviamente, alcuni nascono con qualità naturali di leadership, come il carisma, l'eloquenza, la battuta pronta, una mente risoluta, la propensione ad accettare i rischi laddove altri potrebbero esitare o la capacità di restare calmi in situazioni caotiche e stressanti. Altri potrebbero non possedere tali doti innate, ma con la volontà di imparare, un atteggiamento umile e aperto alle critiche costruttive per migliorare, una pratica e un addestramento disciplinati, anche chi è meno dotato in partenza può diventare un leader di grande efficacia. Altri, che potrebbero avere tutto il talento del mondo, falliranno se non saranno abbastanza umili da prendersi la responsabilità dei propri errori, ammettere che non hanno previsto tutto, accettare consigli, imparare e crescere costantemente. Adottando un atteggiamento di responsabilità totale chiunque può diventare un leader efficace. Le qualità descritte in questo libro possono e devono essere potenziate mediante l'addestramento al fine di creare leader e team migliori in grado di offrire prestazioni ai più alti livelli. L'addestramento è un aspetto decisivo che va utilizzato per sviluppare le fondamenta della leadership e costruire la sicurezza dei leader nelle capacità di comunicare e guidare.

I leader possono non essere gli unici a generare strategie, tattiche o istruzioni specifiche che conducono il team al successo. Ma quelli che praticano la responsabilità totale metteranno in grado i leader chiave all'interno del team di trovare un modo per vincere. Alcuni dei piani più audaci e riusciti della storia non sono venuti dalle gerarchie superiori ma dai leader di prima linea. I capi hanno semplicemente avuto il coraggio di accettarli e seguirli. La responsabilità assoluta è una mentalità, un atteggiamento. Se i leader la mostrano e promuovono una cultura della responsabilità all'interno dei loro team e delle loro organizzazioni, tutto il resto va a posto da solo. Ben presto il leader non ha più bisogno di lasciarsi

coinvolgere nei particolari delle decisioni ma può alzare lo sguardo e concentrarsi sulla missione strategica mentre il team porta avanti le battaglie tattiche. L'obiettivo di tutti i leader dovrebbe essere quello di far sì che le cose funzionino da sole. Ciò significa che devono fare un grosso lavoro di training e tutoraggio dei subordinati per prepararli a farsi avanti e ad assumersi maggiori responsabilità. Quando riceve un tutoraggio e un coaching adeguati, il leader subordinato può alla fine sostituire il capo, consentendogli di passare al livello successivo di leadership.

Molti degli argomenti di cui si è parlato in questo libro erano già stati affrontati in passato. Non ci consideriamo i creatori di un nuovo paradigma di principi di leadership. Gran parte di quello che abbiamo imparato e reimparato esisteva da centinaia, in alcuni casi migliaia di anni. Ma sebbene spesso sia facile comprendere questi principi in teoria, può essere difficile applicarli nella vita. La leadership è *semplice, non facile*.

La leadership è allo stesso modo sia un'arte sia una scienza. Non esistono risposte esatte né formule specifiche da seguire: in qualunque situazione vi sono ampie zone grigie, né bianche né nere. Può esserci un ventaglio infinito di opzioni per potenziali soluzioni a qualunque sfida di leadership. Alcune saranno sbagliate e porteranno solo a ulteriori difficoltà, mentre altre risolveranno il problema e rimetteranno in carreggiata il team. Le decisioni di leadership sono intrinsecamente difficili e richiedono pratica. Non tutte le decisioni saranno corrette: tutti i leader commettono degli errori. Nessun leader, per quanto competente ed esperto, ne è immune. Affrontare questi errori con umiltà è fondamentale per qualunque leader. I subordinati o i riporti diretti non si aspettano che il capo sia perfetto. Quando fa uno sbaglio ma se ne assume la responsabilità, non perde rispetto, anzi, lo guadagna proprio perché dimostra di avere l'umiltà di riconoscere i propri errori e, soprattutto, di imparare da essi.

Nessun libro può dire a un leader come comportarsi in ogni situazione, ma questo offre una base solida per prendere decisioni difficili, un quadro di riferimento da usare come guida quando ci si ritrova ad affrontare dilemmi di leadership. Anche se i particolari di una situazione e gli attori coinvolti differiscono leggermente, i principi restano gli stessi e possono essere applicati, direttamente o indirettamente, per superare qualunque sfida di leadership che potrebbe sorgere.

Mentre non esiste alcuna garanzia di successo nel campo della leadership, una cosa è certa: guidare le persone è una delle attività umane più impegnative e quindi più gratificanti. Perciò, con la prospettiva di quella ricompensa, accettate il peso del comando e scendete sul campo di battaglia, in qualunque arena esso sia, con la determinazione disciplinata di assumervi la responsabilità, condurre e vincere.

APPENDICE

Jocko Podcast Domande e risposte di leadership

Poco dopo l'uscita negli Stati Uniti di *Mai dire ma*, Jocko Willink ha lanciato *Jocko Podcast*, un podcast seguitissimo che è stato a lungo al primo posto tra quelli relativi al business ed è stato selezionato tra i dieci Migliori Podcast del 2016 di iTunes. Attraverso un'approfondita disamina del libro e conversazioni con gli ospiti – veterani con grande esperienza di combattimento o individui di diversa provenienza con prospettive, difficoltà e problemi personalissimi – Jocko e il suo collega conduttore e produttore, Echo Charles, parlano di guerra, leadership, business, jiu-jitsu, lotta, fitness e vita. Leif Babin è spesso ospite al *Jocko Podcast*.

In sostanza, il *Jocko Podcast* parla della natura umana vista attraverso le lenti della guerra, del conflitto e delle sfide poste dalle battaglie collettive e personali.

Nel podcast Jocko spesso risponde a domande fatte dagli ascoltatori tramite e-mail, social media e interazioni pubbliche. Echo Charles legge agli ascoltatori del *Jocko Podcast* le domande, che esplorano un'ampia varietà di temi, tra cui la forma fisica, i traguardi personali, la disciplina, sottoposti che vogliono prevalere e, ovviamente, la leadership. Dato che molte delle risposte alle domande di leadership toccano questioni chiave, abbiamo deciso di includerne alcune per aiutare i leader ad applicare i principi di cui si è parlato in questo libro.

Le domande e le risposte che seguono si basano su trascrizioni del podcast e sono state lasciate com'erano in origine per restituire l'atmosfera delle conversazioni, anche se è stato fatto un minimo di revisione per garantirne chiarezza e comprensibilità.

Dal Jocko Podcast 1

ECHO CHARLES: Che consiglio daresti agli ufficiali che entrano nei corpi speciali o in posizioni di leadership d'élite?

JOCKO WILLINK: È una domanda che mi fanno spesso le persone promosse a una posizione di leadership per la prima volta. Ad esempio, personale militare che riceve una promozione o gente del mondo del lavoro che occupa per la prima volta un ruolo di leadership. Dirò a tutti la stessa cosa: che si tratti del mondo del lavoro o del campo di battaglia, i principi di leadership rimangono identici.

Allora, cosa fare se è la prima volta che si occupa un ruolo da leader? Come assumersi quel ruolo?

Numero uno: siate umili. So che non faccio che ripeterlo e forse vi sembrerò un disco rotto. Ma tutti conoscono e tutti hanno visto quei tizi arroganti che assumono un ruolo di leadership e credono di poter dettare legge. «O si fa come dico io o quella è la porta.» E un team perderà rispetto quasi all'istante per una persona del genere.

Perciò come comportarsi?

Arrivate e siate umili. Rispettate le persone. Rispettatele indipendentemente da quale sia il vostro grado, indipendentemente dal fatto che guadagnate un sacco di soldi, più di chiunque altro. Non importa. Trattate tutti con rispetto. Trattateli con rispetto e loro rispetteranno voi.

Dovete anche starli a sentire. Significa tantissimo quando una delle persone che lavora per voi viene a parlarvi e voi vi mettete seduti e dite: «Okay, lasciami prendere qualche appunto su quello che stai dicendo». Significa moltissimo per loro. Eppure certe volte la gente se lo dimentica. Dimenticano quanto sia orribile alzare lo sguardo e vedere il boss che ti ignora o ti dice: «In questo momento non ho tempo per te».

Dovete ascoltare. Perché ascoltare le persone crea un legame, ed è questo che state cercando di fare quando occupate una posizione di leadership: creare relazioni. Il lavoro consiste in questo. La leadership di combattimento consiste in questo. La vita consiste in questo.

È così che guidate le persone: costruite relazioni con loro. Leif e io non facciamo che parlarne. Certo, se sei un mio sottoposto ti do un ordine e tu lo esegui. Ma le persone che ti seguono davvero non sono quelle a cui abbai

degli ordini; quelle che ti seguono davvero sono le persone con cui hai una relazione autentica. Loro farebbero tutto per te.

I ragazzi che lavoravano per me, che erano miei subordinati, avrebbero fatto qualunque cosa per me. E io avrei fatto qualunque cosa per loro… avrei fatto qualunque cosa per quei ragazzi. Loro avrebbero fatto lo stesso per me.

Perché? Non perché davo ordini. Questo non funziona. Bisogna costruire delle relazioni.

E come si costruiscono le relazioni? Rispettando le persone. Essendo umili. Ascoltando. Essendo integri e dicendo la verità alle persone.

Non potete mentire. Mentire è una parola forte, perché in generale non credo che la gente abbia l'abitudine di mentirsi reciprocamente. Però certe volte i leader dicono delle mezze verità e nascondono le cose. Ma non potete farlo perché le persone se ne accorgono. Anche se qualcuno non sa quale sia la verità, certamente capisce quando non gliela si dice.

Perciò io ero sempre sincero con i miei ragazzi. Dicevo: «Okay, ecco cosa succede. Il problema è questo. Qui è dove abbiamo fatto casino. Questo è quello che dobbiamo fare meglio. E queste sono le pressioni che mi fanno i superiori. Ecco perché sono sotto pressione».

Non indoravo la pillola. Non cercavo di far sembrare le cose diverse da quelle che erano in realtà.

Se mi dicono qualcosa di cui non sono convinto, non ho intenzione di dire ai miei ragazzi: «Ehi, non sono convinto di questa cosa ma la faremo lo stesso». No. Se non ci credo, devo capire perché dobbiamo farla. Devo andare dal boss e chiedere: «Capo, non capisco perché stiamo facendo questa cosa. Non vedo come ci aiuterà a vincere la battaglia. Può per favore spiegarmelo, in modo che io possa spiegarlo ai miei ragazzi?». E il mio boss sarà in grado di spiegarmelo.

E lo sarà perché stiamo cercando tutti di vincere la guerra. Il mio capo sta cercando di vincere la guerra. Perciò non mi dirà una cosa che non ha senso né logica in vista dell'obiettivo di vincere la guerra. E io devo crederci. E se non è così, allora dovrei fargli delle domande.

Questo è il genere di cose che ci permette di costruire una relazione. Conversazioni franche. Proprio come fa la responsabilità. La responsabilità vi aiuta a costruire relazioni. Quando sorgono dei problemi dovrete assumervi la responsabilità… e poi risolvere il problema. Quindi, quando le

cose vanno per il verso giusto, attribuite il riconoscimento e il credito al team. Anche questo aiuta a costruire relazioni.

Quindi è questo che direi a un nuovo leader nel mondo del lavoro o sul campo di battaglia. Di lavorare sodo, anche. Avrei dovuto dirlo per prima cosa. Lavorare sodo: è la base di tutto.

Poi dovete avere equilibrio. Tutte queste cose devono essere equilibrate. Ad esempio: quando si dice la verità, quando si è sinceri, bisogna anche avere tatto. Dire la verità ed essere schietti non vi dà il permesso di essere stronzi. Se lavorate con dei subordinati e loro fanno casino, non dite: «Questo lavoro fa schifo. Mi deludete».

No. La prima cosa che fate è prendervi la responsabilità e dire: «Ovviamente non vi ho fornito una guida soddisfacente». Poi discutete di quello che è andato storto. Ma quello che sto cercando di farvi capire è che esistono persone brusche che i leader e tutti gli altri detestano perché non hanno tatto. Non usano il jiu-jitsu mentale. Non pensano. Non valutano la situazione nel suo complesso. Dovete essere come un giocatore di scacchi, non uno che sposta pedine. Dovete influenzare le persone.

Perciò non confondete l'essere sinceri con l'essere bruschi, privi di tatto e stronzi. Dovete praticare il jiu-jitsu. E per chi non lo conosce, il jiu-jitsu è un'arte marziale piena di sfumature, dove si cerca costantemente di organizzare le mosse e modificare la situazione.

Non è come la boxe. La boxe è spesso una guerra di logoramento. Io cerco di tirare un pugno a te e tu cerchi di tirarlo a me. Nel jiu-jitsu si cerca di manovrare l'altro. Tenti di metterti in una posizione migliore rispetto all'avversario. Cerchi di aggirarlo e di arrivargli da una direzione diversa da quella che si aspettava. Questa è l'arte della leadership.

Chiunque potrebbe snocciolare un elenco e dire: «Ehi, ecco cosa voi ragazzi avete sbagliato durante la missione. Avete fatto un lavoro orribile. Rimediate». Quel leader non verrà rispettato. Anche se è sincero, onesto e diretto, non arriverà dove gli serve arrivare.

È un altro il gioco che va giocato. Consiste nel fare i conti con l'ego e con la personalità. Le persone hanno personalità diverse. Un leader deve imparare a essere come un falegname. Deve imparare quali attrezzi usare a seconda del tipo di legno. È questo che significa essere un leader.

Se la leadership consistesse nel dire: «Fai queste sette cose» non avrei scritto un libro sulla leadership e non avrei una società di consulenza di

leadership, perché tutti sarebbero dei leader magnifici limitandosi semplicemente a dire alla gente cosa fare. La leadership è un'arte, ed è un'arte molto difficile.

È semplice, non facile. Ma esistono dei passaggi semplici. Essere onesti. Mostrare integrità. Assumersi la responsabilità. Sono passi semplici, ma al tempo stesso incredibilmente sfumati ed è questo che li rende impegnativi. E anche molto gratificanti.

Questa stessa domanda mi viene fatta di continuo in diverse forme: come faccio a comandare se mi trovo in un settore in cui non ho molta esperienza? Come posso comandare persone più vecchie di me? Come faccio a guidare persone più giovani di me? Come faccio a fare il leader quando passo a un nuovo settore? Come faccio a comandare degli uomini visto che sono una donna? Come faccio a comandare quando prendo il posto di una persona che è appena stata licenziata? Come posso essere un leader quando sono stato promosso sopra i miei pari?

La risposta a tutte queste domande è sempre la stessa ed è piuttosto semplice. Siate umili. Ascoltate. Rispettate le persone più in alto e più in basso di voi nella catena di comando. Accettate suggerimenti ma siate risoluti. Siate onesti ma con tatto. Mantenete l'equilibrio. Capite il punto di vista delle persone sia sopra sia sotto di voi. Assumetevi la responsabilità dei problemi e degli errori. Date credito al team. E infine, costruite relazioni – relazioni buone, solide e professionali – con il vostro team.

Dal Jocko Podcast 19

EC: Come faccio a superare l'impressione di sentirmi un impostore nel mio nuovo ruolo di manager? Sono un leader fresco di nomina e non so granché. Ho la sensazione che mi scopriranno. Come posso essere un leader efficace per il mio team?

JW: Benvenuto nella leadership, amico mio. Ed ecco di cosa hai davvero paura: quello di cui hai paura è che scoprano che non sai tutto.

E la cosa che devi sapere è che questa sensazione è okay. È okay non sapere tutto. È perfettamente normale essere nuovo in una posizione di leadership e non sapere tutto quanto. Non è necessario che tu sappia ogni

singolo dettaglio di un lavoro specifico che stai per cominciare. Non hai bisogno di sapere tutto.

Quello che devi fare è andare là e fare domande. Ascoltare le persone. Va' e di': «Non ho mai usato prima questa procedura», oppure: «Non ho mai lavorato con questa attrezzatura. Potete mostrarmi come usarla? Perché voglio essere sicuro di avere capito». E le persone rispetteranno il fatto che fai delle buone domande e che vuoi imparare.

Ora, non è una scusa per non sapere proprio niente. Perché, se sei in una nuova posizione di leadership, dovresti studiare, leggere e imparare cose sul tuo ruolo per averne almeno un'idea generale. Studia i manuali, i regolamenti e le procedure. Non sto dicendo di seguirli ciecamente, senza usare il buon senso. No. Non è questo che sto dicendo. Ma c'è una conoscenza di base che dovresti imparare rapidamente quando assumi una nuova posizione di leadership. Perciò mettiti al lavoro per imparare e poi usa il buon senso.

È la stessa cosa che dico tutte le volte che qualcuno mi chiede: come faresti in questa o quella situazione? Come comanderesti persone nuove? Come guideresti personale più anziano? La risposta è la stessa tutte le volte. Sii umile. Ascoltali. Arriva puntuale. Lavora sodo. Tratta le persone con rispetto. Soppesa attentamente le decisioni. Parla con la gente e poi prendi una buona decisione. Metti i tuoi in grado di guidare. Non usare il *micromanagement*, ma offri indicazioni chiare su quali sono le aspettative.

È solo leadership. E quando hai appena assunto un ruolo da leader non hai bisogno di sapere tutto. Non ci si aspetta che tu sappia tutto. E mostrare che sei capace di ammettere che non sai tutto non ti rovinerà la reputazione. Anzi, la farà crescere.

Perciò vai. Sii umile. Fai domande. Impara più in fretta che puoi. Ed è okay.

Hai presente? Negli anni Ottanta e forse persino all'inizio degli anni Novanta quando gli uomini perdevano i capelli e diventavano calvi, si facevano il riporto. Riportavano i capelli in modo che non si vedesse che stavano diventando calvi. Quello che ti sto dicendo è di non praticare una leadership del riporto. Fai quello che gli uomini fanno adesso, cioè rasati i capelli. Limitati a dire: «Ehi, mi si stanno diradando i capelli. Benissimo. Me li taglio a zero».

È la stessa cosa quando sei un leader. Quello che devi dire è semplicemente: «Sono il vostro nuovo leader. Non so tutto. Ecco quali sono le mie debolezze. Potete darmi una mano?».

Non è chissà cosa. Non fingere. Non nasconderti. Non praticare la leadership del riporto. No. Non essere la persona che assume il comando e dice: «Faccio tutto io. So tutto io. Nessuno ne sa più di me».

Una persona del genere non otterrà rispetto. Rimani umile e non pensare di dover sapere tutto.

Dal Jocko Podcast 34 con Leif Babin

EC: Esiste un modo di affrontare le conversazioni difficili? Non vado famoso per la mia delicatezza.

LEIF BABIN: Be', sono felice che tu non vada famoso per la delicatezza, perché lo stesso vale per me. Sono un tipo piuttosto diretto e un leader determinato per carattere. Ma c'è una cosa che ho imparato da Jocko. Spesso lui usa il jiu-jitsu come un'analogia e spiega che certe volte l'approccio diretto non funziona. Soprattutto se sei un principiante, farai una delle tre mosse che conosci. Quindi le persone sanno in anticipo che mossa farai e non avranno difficoltà a difendersi. Ma se riesci a organizzare una mossa in cui cerchi di fare una cosa e all'improvviso ne fai un'altra, è più probabile che funzionerà. In altre parole, usare l'approccio indiretto in genere funziona meglio. Succede lo stesso con la leadership. Spesso l'approccio «Fallo a modo mio» non ottiene nulla.

Tornando alla domanda: esiste un modo di affrontare le conversazioni difficili? Sì, assolutamente. Il modo è provarle. Ci sono troppe persone che si ritengono superiori a questo metodo. Le prove sono decisive per la performance dei SEAL in battaglia. Credo che non siano in molti a rendersi conto della quantità di prove e sopralluoghi che facciamo prima di ogni operazione. Quando ci prepariamo a un'operazione disponiamo dei sassi per simulare le caratteristiche del terreno su cui ci troveremo oppure mettiamo del nastro per terra per ricreare le strutture del sito obiettivo della missione. Organizziamo le unità o gli squadroni per salire e scendere dagli elicotteri o dai veicoli.

Le prove che facciamo sono quello che consente alle persone, nel cuore della notte, in mezzo al caos, di andare nel posto giusto e fare quello che devono fare. Facciamo pratica persino con cose apparentemente semplici come scendere da un veicolo. Ad esempio, ci sono venti uomini seduti nel retro di un grosso camion da cinque tonnellate. Non sono solo SEAL, ma anche soldati iracheni e altro personale di supporto per una missione specifica. Per scendere, si deve aprire un gigantesco e pesante portello d'acciaio. Poi mettere giù una scaletta e tutti quanti devono scendere dalla scaletta con tutto l'equipaggiamento. Può volerci del tempo.

JW: E la cosa può trasformarsi in una scenetta comica piuttosto in fretta!

LB: Sicuro. La gente può inciampare. Farsi male. Dei ragazzi sono caduti da veicoli del genere e si sono slogati una spalla. Ma soprattutto, se ci vogliono tre o quattro minuti per farlo, in quei tre o quattro minuti non ci sono armi puntate in tutte le direzioni, verso ogni possibile minaccia, e questo è fondamentale. Perciò dovevamo provare e provare e riprovare finché riuscivamo a farlo in meno di trenta secondi. E poi, se c'erano due forze d'assalto, dovevamo essere sicuri che una si posizionasse sul lato destro della strada e l'altra sul sinistro in modo da essere pronti a partire. Sembrano faccende puerili e molto elementari. Ma anche cose tanto semplici possono complicarsi parecchio in situazioni dinamiche. Comunque, se ti prendi del tempo per fare pratica, quando scendi lì, al buio, nel caos di una zona sconosciuta, senza sapere se ci sono nemici e dove sono, la tua performance è di gran lunga migliore. Le buone prestazioni sono frutto delle prove.

Quindi, per affrontare una conversazione difficile devi fare la stessa cosa. Fare pratica. Metterti lì con qualcuno che sa come potrebbe reagire la persona con cui devi parlare. Gioco di ruolo. Prova scenari diversi. Inizia con qualcosa di semplice, una palla facile, poi passa a qualcosa di più difficile, fino agli scenari peggiori.

Più ti alleni, più bravo sarai. È una cosa che Jocko e io abbiamo fatto spesso con le società con cui lavoravamo: gioco di ruolo. Ad esempio, mettiamo che devi dare un consiglio a qualcuno. Potrebbe sembrare facile dire: «Sai, hai fatto un pasticcio e ti riteniamo responsabile». Ma forse è

solo una brava persona che ha commesso un errore. Ha combinato un casino e adesso devi parlargli per assicurarti che non rifaccia lo stesso errore. Ma non puoi essere troppo negativo o minare la sua sicurezza in se stesso. E poi, non sei sicuro di come reagirà. Sarà una conversazione difficile, e le prove e il gioco di ruolo sono fondamentali per prepararti. Ti metteranno in grado di dare una prestazione migliore. Devi provare.

JW: Assolutamente. E in tre o quattro iterazioni con qualcuno in un gioco di ruolo le cose migliorano sensibilmente. Ti rendi conto che vanno meglio ogni volta.

LB: Sì. Provare, provare, provare. Nel mondo del lavoro, soprattutto in scenari di leadership interpersonali, significa gioco di ruolo. Significa prepararsi e fare pratica. È così che un leader agisce con l'efficacia e l'efficienza maggiori.

Dal Jocko Podcast 47

EC: Che consiglio daresti a persone che hanno capi deboli, mediocri o comunque inefficaci? Come gestiresti questa situazione?

JW: Quando ci si trova in situazioni come questa, quando si ha un capo debole o inefficace, la risposta è chiara: quello che bisogna fare è guidare. Lo fate voi. Spero che le persone che ascoltano regolarmente questo podcast, spero che voi tutti sappiate cosa voglio dire: quando qualcuno non vi guida, allora lo guidate voi. Vi fate carico della sua debolezza.

Il mio capo non vuole elaborare un piano? Va bene. Lo faccio io.

Il mio capo non vuole dare ragguagli? Benissimo. Lo faccio io.

Il mio capo non vuole fare da tutor alle persone di livello più basso? D'accordo. Lo farò io.

Il mio capo non vuole prendersi la colpa quando qualcosa va storto? Mi sta bene. Me la prendo io. E su questo bisogna riflettere. Questa parte può essere difficile perché si pensa: "Se mi prendo la colpa, farò brutta figura. Farò brutta figura davanti al team e al capo del mio capo debole".

Ma pensiamoci dalla prospettiva di un leader. Diciamo che la missione è stata un fallimento e che il boss viene per scoprire cos'è successo. Per sentire com'è andata: io sono il tizio che era a capo della missione e dico: «Spiacente, boss, abbiamo fallito. Ma non è stata colpa mia. È stata colpa sua» e punto il dito contro qualcun altro.

Adesso immaginate che il tizio contro cui hai puntato il dito dica: «Sì. È stata colpa mia. Ecco cos'è successo. Ecco gli errori che ho commesso. Ed ecco cosa farò per rimediare la prossima volta».

Chi avrà il rispetto del boss? Il tizio che ha dato la colpa a un altro o quello che si è preso la responsabilità? Ovviamente quello che si assume la responsabilità dei problemi. È lui a ottenere il rispetto. E quello che se ne lava le mani… il boss sta pensando di licenziarlo!

Perciò tenetelo a mente. Prima di spaventarvi all'idea di prendervi la colpa di qualcosa perché credete che farete brutta figura e che verrete licenziati, pensate alla situazione dalla prospettiva del capo più in alto. È quasi sempre preferibile prendersi la colpa.

Ora, sto forse facendo un'affermazione generica valida al cento per cento in tutti i casi? No. Ci sono volte in cui un capo commette un errore di cui non dovete assumervi la responsabilità. Diciamo che delle informazioni riservate sono state compromesse e che è stato il vostro capo a perdere le tracce del materiale classificato. Non è il caso di prendersi la colpa. Anzitutto, non direste la verità; non è stata davvero colpa vostra. Secondo, il capo che ha commesso l'errore non è giustificabile. Dunque questa non è una situazione in cui dovete farvi avanti e prendervi la colpa. E se il boss è così codardo da provare ad affibbiarvi la responsabilità di un incidente serio, non potete permetterglielo.

Ma quando state portando avanti un'operazione o un progetto dove sono stati commessi degli errori e il vostro boss ha paura di assumersene la responsabilità… prendetevela voi. Sulla lunga distanza è una scelta vincente.

Ora, ecco la parte cruciale e decisiva… e la più difficile. Ovvero, quando vi fate avanti per guidare, dovete assicurarvi di non *scavalcare* e *passare sopra* al vostro leader. Non dovete voler prendere il suo posto. Non dovete salire alla ribalta e prendervi la gloria che viene dalla leadership. Non dovete farlo. Non potete farlo. Invece, date tutto il merito al boss. Non volete spaventarlo e questo potrebbe rivelarsi difficile.

Perché quando si comincia ad assumersi la responsabilità, la cosa può rivelarsi molto destabilizzante per la persona che sta sopra di voi, che potrebbe pensare: “Cavolo. Questo ragazzo ha fegato. Si sta facendo avanti e prende il comando”. E la cosa potrebbe sembrargli minacciosa, perciò dovete stare attenti.

Allora bisogna che mettiate in atto qualche manovra indiretta. Un po’ di jiu-jitsu mentale. Ad esempio, se il capo non vuole proporre un piano, potreste dirgli: «Ehi, boss, che ne pensi di questo? Sarebbe un buon piano?». Gli date il piano, ma gli lasciate credere che sia suo facendo finta di cercare approvazione e guida.

Se il vostro leader non forma il personale più inesperto, potreste dire: «Ehi, capo, vorrei passare un po’ di tempo con i ragazzi dopo il lavoro. È un problema se li vedo e spiego loro quello che abbiamo imparato nell’ultima missione?». Gli state chiedendo il permesso… non agite di testa vostra.

Potreste anche dire: «Penso che questa cosa farebbe far fare un’ottima figura alla squadra». Se il team fa bella figura, il leader fa bella figura. E voi volete che il leader faccia bella figura. Sul serio.

Ci sono molti altri modi in cui potete farvi avanti e prendere in mano la situazione senza pestare i piedi al capo. Perché, se gli pestate i piedi, potreste ritrovarvi nella situazione in cui il leader si sente minacciato. Il che potrebbe farvi finire nei pasticci, licenziati o retrocessi o in qualche altro guaio. Quindi andateci con i piedi di piombo.

Ci sono anche molti leader che non sono granché determinati ma, se voi iniziate a esserlo, lo apprezzeranno. Ha funzionato con un sacco di gente a cui piaceva che mi facessi avanti e risolvessi i problemi. Una delle ragioni per cui lo apprezzavano era il fatto che, anche se non erano i leader più risoluti, erano comunque bravi leader sicuri di sé.

È il leader insicuro quello da cui dovete guardarvi: ha sempre paura di fare brutta figura.

C’è un’altra cosa importante: quando voi, in quanto leader, vi sentite minacciati da un sottoposto che si fa avanti e prende l’iniziativa, chiedetevi: «Perché mi sento minacciato in questa situazione?». Probabilmente si tratta del vostro ego. Siete un leader debole… ecco perché vi sentite minacciati dai vostri subordinati.

Se i vostri subordinati prendono l'iniziativa e fanno il vostro lavoro meglio di voi, non arrabbiatevi. Invece prendete l'iniziativa anche voi e cominciate a pensare come migliorare. In che modo potete alzare lo sguardo? Su quali altre aree potete concentrarvi, dato che il vostro leader subordinato si è fatto avanti e ha messo in movimento le cose? Il che, tra parentesi, è esattamente quello che dovreste volere in quanto leader: che il vostro team prenda l'iniziativa. È una cosa straordinaria. È comando decentrato. Significa crescere leader in grado di fare il vostro lavoro, cosa che dovrebbe essere sempre il vostro obiettivo nel ruolo di capo.

Infine, tutte le volte che sento qualcuno dire: «Ho un capo debole», rispondo sempre: «Fortunato te!».

Sfrutta la situazione. GUIDA! Fai quello che vuoi. Avere un capo debole è una grande opportunità. Non sentirti oppresso perché il tuo leader non ti motiva. Motiva te stesso! Prendi in mano le cose. Approfittane. Fai succedere le cose. Avere un leader debole è fantastico. Lo adoro. Mi faccio sotto. Offre una mobilità molto maggiore al mio lavoro. È magnifico anche se ho un capo forte, ovviamente. Ma un leader debole è come un via libera. Fatti avanti e approfittane. Fatti avanti e comanda.

Dal Jocko Podcast 32

EC: Il *micromanagement* funziona?

JW: Be', questo potrebbe stupire qualcuno: sì. E soprattutto, certe volte *bisogna* farlo. Ad esempio, se c'è qualcuno che non sa fare il proprio lavoro, o non fa un buon lavoro, o non arriva in orario, o non fa le cose nella maniera giusta. Sapete come si rimedia? Vi tocca usare il *micromanagement*. Perché non potete far fallire la missione. Ma poi, una volta rimesse le cose in carreggiata, dovete smettere di farlo.

Leif, l'altro comandante di plotone e i vicecomandanti che lavoravano per me vi diranno che all'inizio ero un maniaco del *micromanagement*. Gli stavo addosso di continuo dicendo cose tipo: «Devi riuscire a fare così. No, spostati un po'. No, cambia questo». Non davo loro tregua.

Ma poi, non appena mi sono reso conto che padroneggiavano il lavoro, ovviamente ho detto: «Okay, hai capito». E ho dato loro tutto lo spazio di

manovra per agire. E hanno spaccato.

Quello che era iniziato come *micromanagement* si è trasformato in comando decentrato. Quindi talvolta il *micromanagement* è una necessità. Però non dovrebbe mai essere una condizione permanente… non dovrebbe mai diventare la norma.

Ciò significa anche che se siete oggetto di *micromanagement* può essere un segnale d'allarme. Certo, potreste avere a che fare con un maniaco del controllo e un micromanager compulsivo. Oppure potrebbe essere indice del fatto che non si fida ancora di voi. Perciò come guadagnarsi la sua fiducia? Come farlo smettere di starvi addosso?

Nascondendosi? No. Parlando apertamente. Dicendo: «Ehi, capo, ecco cosa ho intenzione di fare e come lo farò». Offrite più informazioni di quante ne desiderino. Mostrate loro quanto siete responsabili. Mostrate di avere il controllo della situazione. Ecco come prevalere sul micromanager: mettendolo a suo agio.

Ma se qualcuno non sta facendo quello che dovrebbe fare, o non ci riesce, o vi delude, allora sì, dovete stargli addosso.

L'altra situazione in cui il *micromanagement* potrebbe essere necessario è quando si forma qualcuno. Adesso sto seduto di fianco a te. Ti sto col fiato sul collo. Può essere considerato *micromanagement*. E, di nuovo, talvolta è necessario. Se non sai ancora come funziona, devo fartelo vedere. Il che significa che devo mettermi lì e assicurarmi che lo impari. Se sto insegnando qualcosa a qualcuno in un ambiente di lavoro, anche questo potrebbe essere visto come *micromanagement*, e in effetti lo è. Perché sto dicendo: «Metti questo qui. Metti quell'altro là».

La persona che state formando potrebbe dire: «Aspetta, lascia fare a me».

E voi dovete dire: «No. Non sai ancora come farlo. Devo mostrartelo. Ti sto insegnando come fare. Quando saprai farlo da solo, ti lascerò in pace».

Oltre alla formazione, ci sono volte in cui è davvero necessario insegnare alle persone come fare qualcosa. C'è stata una volta in cui un comandante di plotone aveva dei problemi a guidare i suoi uomini. Gli ho detto: «Mettiti lì e osserva. Comando io la squadra».

Perciò lui si è messo in disparte e io ho guidato i suoi, sono diventato aggressivo e ho detto loro dove andare e cosa fare. E quando ho finito, il

comandante di plotone mi ha detto: «Okay, posso farlo». E l'ha fatto. Non appena mi ha visto farlo una volta sola, ha capito.

Perciò talvolta il *micromanagement* è okay. Il fatto è che non deve diventare un'abitudine. Se ti formo, ti insegno, ti istruisco, ti mostro come fare, ciò non significa rimanere bloccati lì e continuare a farlo. Perché allora non state facendo il leader.

In realtà, non dovreste nemmeno avere la capacità di stare addosso a tutti quelli che lavorano per voi. E se l'avete, non state facendo il vostro lavoro. Non state esercitando la leadership verso l'alto. Non state guardando oltre. Non state pensando strategicamente. Le persone che stanno sotto di voi, i leader subordinati, dovrebbero farsi avanti e guidare, e voi dovreste aspettarvi che facciano così.

Alcuni usano il *micromanagement* per via dell'ego. Vogliono esercitare il proprio potere su una persona oppure dimostrare quanto ne sanno. Come gestire questo tipo di micromanager? Lavorate sodo. Anticipateli. Date loro tutte le informazioni che vogliono e altre ancora. Lavorate meglio così loro vi accorderanno fiducia e faranno un passo indietro.

Se dovete esercitare il *micromanagement* per un periodo limitato di tempo, dovrebbe essere un compito che non vi piace e non dovrebbe durare per sempre. Potrebbe essere necessario farlo per un po', ma poi dovete dire: «Okay, hai capito. Sai quello che fai. Adesso ti lascio spazio». E fate un passo indietro, perché a nessuno piace quando gli si sta col fiato sul collo.

Una volta che le persone hanno imparato, fate un passo indietro e lasciatele lavorare. Lasciate che i vostri leader facciano i leader.

Dal Jocko Podcast 12

EC: Parlando di errori, quali sono quelli che hai fatto e che hai visto commettere dai leader che stavano sotto di te? Come fa un leader a superarli? Può davvero riconquistarsi pienamente la fiducia?

JW: Questa è facile. La prima domanda, gli errori che ho fatto. Leggete *Mai dire ma*: la maggior parte del libro parla di errori. Errori che Leif e io abbiamo commesso.

Come si supera un errore?

Se commettete un errore, assumetevene la responsabilità. La cosa peggiore che potete fare quando commettete un errore è cercare di evitare di prendervi la colpa. È la cosa peggiore che potete fare. Pensate ai capi che avete avuto e che hanno fatto un errore. Se il boss dicesse: «No, non è stata colpa mia», perdereste il rispetto per lui.

Quindi non potete fare così. Di nuovo, pensate al vostro capo che ha tirato fuori delle scuse: non avreste nessuna pietà. Sareste feroci. Lo fareste a pezzi. Perciò la prima cosa quando si commette un errore è assumersene la responsabilità. È così che l'ho sempre pensata guardando i miei superiori. Se vedevo un tizio che faceva uno sbaglio e se ne prendeva la responsabilità, allora l'atteggiamento era: «Okay, il boss sa di avere fatto un errore e si è preso la responsabilità, perciò lo sosterremo». Ma se il capo dà la colpa a chiunque altro, facciamo fatica a tollerarlo. Il rispetto svanisce.

A dire la verità, ci fu una specie di ammutinamento in uno dei miei plotoni. Noi subalterni andammo dall'ufficiale comandante per dirgli: «Non vogliamo lavorare per il comandante di plotone». Perciò, su quest'idea diffusa secondo cui i militari obbediscono agli ordini senza protestare e roba del genere, pensate a cosa abbiamo fatto: siamo andati dall'ufficiale comandante a dirgli che non volevamo lavorare per il nostro superiore!

E l'ufficiale comandante, bisogna dargliene atto, disse: «Sentite, ragazzi. Non potete ammutinarvi. Non sotto il mio comando, non nel mio team. Ingoiate il rospo e trovate un modo per far funzionare le cose. Fate quello che vi è stato detto. Rientrate nei ranghi».

EC: Quindi l'ammutinamento non funzionò?

JW: A dire la verità, una settimana dopo licenziò il tizio. Chiarì all'ufficiale che aveva una sola possibilità, quello se la lasciò sfuggire e allora lo licenziò. Fu piuttosto strano assistervi. E continuo a ripeterlo: il comandante di plotone non fu sollevato dall'incarico perché non aveva capacità tattiche o non era all'altezza fisicamente. La ragione principale fu che non stava a sentire nessuno. Quando faceva un errore, giustificava se stesso. Ovviamente non ha funzionato.

Quanto al riconquistarsi la fiducia, è la seconda parte della domanda: non appena ammettete di aver fatto un errore, vi riguadagnate quasi automaticamente la fiducia… è lì che iniziate a riconquistarvi la fiducia ed

è da lì che si riparte. Poi fate quello che dite. È un altro modo di costruire fiducia: fate quello che dite e dite quello che fate. Questo aiuta a costruire fiducia, il che a sua volta aiuta a costruire relazioni. E sono relazioni quelle che state cercando di costruire. Ovviamente, nel momento stesso in cui mentite alle persone, come potete costruire la fiducia? E se commettete un errore e dite che non è colpa vostra, state dicendo una bugia e lo sanno tutti.

EC: Ma le persone hanno paura di quello che penserà il loro team: "Il nostro leader non sa quello che fa", oppure: "Non ha in mano la situazione".

JW: Non fa niente. Non è importante. È molto meglio dire: «Ehi, ragazzi, non so come fare questa cosa. Me lo fate vedere?», oppure: «Ehi, ragazzi, non ho mai usato quest'arma. Mi date una mano a familiarizzare?».

La cosa peggiore che potete fare è andare sulla linea di tiro di un poligono con un'arma che non avete mai usato prima e che non sapete come caricare, pulire e mettere in sicurezza. Fate la figura dei completi idioti. Peggio ancora, fate la figura di uno troppo arrogante e insicuro per chiedere una mano. Non saper chiedere aiuto quando serve è un segno di insicurezza. Quando siete troppo imbarazzati per chiedere aiuto, c'è una vocina che dice: "Sei un insicuro!".

Quando dite a uno dei vostri: «Ehi, sono bloccato con questo problema», oppure: «Ho fatto un errore e mi serve una mano», la gente non pensa che siete degli idioti… a meno che non lo facciate di continuo, perché vuol dire che non avete fatto i compiti. Perché bisogna studiare. Bisogna conoscere il proprio settore, il proprio mestiere. E se non lo conoscete, dovete imparare. Dovete tirare fuori i libri. Ma una volta che avete imparato, se ci sono ancora delle cose che non capite, be', indovinate un po'? Fate domande.

I vostri uomini in prima linea ne sapranno più di voi; dovrebbero saperne di più. Sono stato addetto radio dei SEAL Team per otto anni, ma quando ero tenente comandante di un'unità operativa non ne sapevo quanto l'addetto radio del plotone, quindi dovevo solo chiedere. Non è chissà cosa. Se siete sicuri della vostra leadership, fare domande va benissimo. Non è poi questo gran problema. Però non potete mentire alle persone. Non potete accampare scuse.

Tornando alla domanda originaria: come si fa a riguadagnarsi la fiducia delle persone? Dite loro la verità.

È un concetto semplicissimo. Non sempre facile, ma semplice ed efficace.

Dal Jocko Podcast 11 con Leif Babin

EC: A parte il comando, qual è il ruolo che preferisci? Mitragliere, addetto agli esplosivi, operatore sanitario…

JW: Lascia che ti dica cosa volevo che pensassero gli uomini del mio plotone: volevo che ciascuno di loro pensasse di essere la persona più importante. Volevo che l'addetto radio pensasse di essere il più importante perché era in grado di chiedere supporto di fuoco. Volevo che l'operatore sanitario pensasse di essere il più importante perché salvava vite. Volevo che i cecchini pensassero di essere i più importanti perché erano in grado di ingaggiare il nemico e tirarci fuori dal pericolo. Sono sempre stato un grande sostenitore di tutti loro. E hai bisogno di tutti, perché si è una squadra.

LB: Ci sono queste persone che pensano: "Questa è la cosa più importante", oppure: "Il mio ruolo è il migliore". Stavamo proprio parlando del ritratto di Chris Kyle nel film *American Sniper*. È necessario che la squadra collabori. Si ha bisogno di quei mitraglieri. Degli operatori sanitari. Dell'addetto radio che comunica la vostra posizione e dice alle forze amiche dove vi trovate e dov'è il nemico in modo da ottenere supporto. Tutte queste cose sono assolutamente fondamentali.

Quanto al mio ruolo preferito, mi piace sparare. Il fucile da combattimento e la pistola sono sempre state le mie attività preferite. Adoro questa parte nei SEAL Team. Il training eccezionale, la competizione: muoversi e sparare contro bersagli metallici reattivi e bersagli in movimento. Andiamo in questi poligoni favolosi ed è divertentissimo.

Detto ciò, non è il mio mestiere. È una cosa di cui bisogna rendersi conto quando si è un leader: il mio mestiere non è sparare. Ci sono volte in cui devo farlo e devo essere in grado di sparare con precisione per eliminare

una minaccia. Devo essere in grado di farlo come chiunque altro nel plotone. Ma non è il mio ruolo in quanto leader.

L'ho imparato durante l'addestramento avanzato: dopo il training di base, ci sono altri sei mesi di quello che chiamiamo "training di qualificazione". Come diciamo sempre Jocko e io, spesso il miglior insegnante è il fallimento. Ero caposquadrone e ricordo che stavo sparando mentre i miei erano sotto il fuoco durante l'addestramento, e al tempo stesso cercavo di guardarmi intorno. E mi beccai una violazione della sicurezza per aver cercato di sparare proiettili veri mentre mi guardavo intorno. Sai che c'è? Che non puoi fare entrambe le cose. E mi meritavo la sanzione. Era pericoloso. Non devi mai premere il grilletto se non guardi il bersaglio e non hai il controllo dell'arma. Ed era proprio così che avrei dovuto fare.

Per me fu una rivelazione: non potevo fare entrambe le cose. E allora perché dovevo sparare? C'erano altri otto uomini nello squadrone che lo facevano. Però non c'era nessuno che si guardava intorno. Dato che sono il leader, il mio ruolo è tenere l'arma puntata verso l'alto, senza ingaggiare bersagli, e guardarmi intorno. Devo fare un passo indietro rispetto alla prima linea. Jocko parla spesso di "tirarsi fuori" e guardarsi intorno. Il compito di un leader è prendere le decisioni in quanto comandante del team. Se non lo fai tu, non lo fa nessun altro. Perciò i leader devono sempre riconoscere che il loro ruolo è quello di tirarsi fuori.

Occorre anche comprendere le capacità e i limiti del personale, le sue specializzazioni, i settori e le risorse all'interno del team. Ma in quanto leader non ci si può impelagare nei dettagli. Devi starne lontano, portare l'arma rivolta verso l'alto e fare da comando e controllo per il team in modo da prendere le decisioni strategiche importanti.

EC: Cosa fate quando sapete che un ordine è sbagliato ma che se non obbedite le conseguenze saranno terribili?

LB: Jocko, ne hai parlato nel podcast in cui facevi la recensione di *The Military Maxims of Napoleon*. Mi pare che una delle citazioni fosse: «Qualunque generale intraprenda l'esecuzione di un piano che sa essere sbagliato è colpevole. Qualunque generale che, in conseguenza di ordini

ricevuti dai superiori, dà battaglia con la certezza della sconfitta è colpevole». Stiamo parlando della responsabilità. È tua comunque.

Sei obbligato a NON seguire un ordine illegale. Sta a te. È responsabilità tua. Se è veramente sbagliato, veramente disastroso, devi essere disposto a subirne le conseguenze. Vuoi punirmi per questo? Okay. Vuoi licenziarmi? Benissimo. Non ho intenzione di eseguire un ordine sbagliato, perché dormirò meglio la notte sapendo di aver preso la decisione giusta. Non ho intenzione di imboccare questa strada che porterà al fallimento della missione o alla distruzione del nostro team. Dovete potervi guardare allo specchio, questa è la cosa più importante. Se vuoi licenziarmi, fai pure.

Bisogna però anche stabilire priorità. Di rado le situazioni sono così estreme. Ci sono persone che reagiscono in maniera esagerata con previsioni funeste riguardo a un cambiamento di strategia o di tattica, quando invece non è poi così tragico.

Uno degli esempi che mi vengono in mente è lo shock con cui alcuni reagiscono davanti alla quantità di lavoro amministrativo richiesto, come se avessero ordinato loro di andare in guerra. Io e altri ufficiali del plotone ci lamentavamo della quantità spropositata di scartoffie che ci toccava produrre di continuo, e io ero quello che si lamentava più di tutti! Nella Task Unit Bruiser Jocko ci disse subito che, anche nel bel mezzo dell'addestramento più duro, quando l'ufficiale comandante ci chiedeva della documentazione, noi dovevamo prepararla. Dovevamo farlo prima e meglio di chiunque altro.

JW: Indovinate cosa stavo facendo? Stavo costruendo una relazione con l'ufficiale comandante. «Oh, vuoi che facciamo il lavoro amministrativo? Nessun problema.» Facevamo tutte le piccole cose. E poi, le rare volte in cui era necessario respingere un ordine dall'alto, eravamo in grado di opporre un'obiezione ragionevole e ottenere il supporto che ci serviva.

LB: Una delle ragioni per cui eravamo in grado di controbattere su punti davvero importanti era che avevamo fatto tutte quelle piccole cose, approntato tutta quella documentazione che gli altri non avevano preparato o di cui non avevano fatto altro che lamentarsi per tutto il tempo. Sì, era una rottura. Avrei voluto fare altre cose, ma lo facevamo lo stesso. Queste

piccole cose avevano creato un rapporto di fiducia con l'ufficiale comandante e il resto dei superiori. E ci diede credibilità quando decidemmo di opporci. Quando stabilivamo priorità su cose davvero importanti, riuscivamo a farci approvare qualunque cosa ci servisse.

JW: Ne parlo spesso: la leadership dev'essere allineata con gli uomini in prima linea, altrimenti c'è qualcosa che decisamente non va. Naturalmente, i miei capi volevano che uccidessimo i nemici, proteggessimo i nostri uomini e vincessimo la guerra. Nel mondo degli affari, il capo ovviamente vuole che facciate profitti, rendiate felici i vostri sottoposti, mettiate a punto un buon prodotto, vi occupiate dei clienti e siate etici. Sono cose standard e sono allineate. Perciò, se suggerite qualcosa ai superiori o vi viene detto di fare qualcosa che non fate perché non vi aiuta a fare profitti, perché il boss dovrebbe dissentire? Dovete sapere quando dire no e avere il coraggio morale necessario a dire davvero no.

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

www.edizpiemme.it

Mai dire ma
di Jocko Willink, Leif Babin
Extreme Ownership
© 2015, 2017 by Jocko Willink and Leif Babin
Published by arrangement with St. Martin's Press. All rights reserved.
© 2019 Mondadori Libri S.p.A., Milano
Pubblicato per Piemme da Mondadori Libri S.p.A.
Ebook ISBN 9788858521847

COPERTINA || ART DIRECTOR: CECILIA FLEGENHEIMER

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library